

Arvokkaat arvot?

Yrityksen arvot käytännössä JELD-WEN
Suomi Oy:ssä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Sini Ylenius

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

YLENIUS, SINI:

Arvokkaat arvot?
Yrityksen arvot käytännössä
JELD-WEN Suomi Oy:ssä

Liiketalouden opinnäytetyö, 80 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Yrityksen arvot koetaan usein kaukaiseksi asiaksi, ja niiden kiinnekohtia käytännön työelämään ei aina tiedosteta. Opinnäytetyössä tutkittiin arvojen toteutumista käytännössä kohdeyrityksen henkilökunnan arjessa. Tutkimuksessa haettiin myös vastausta sille, mikä merkitys ja arvo kohdeyrityksen arvoilla yritykselle on. Tutkimuksessa selvitettiin, miten hyvin arvot ovat yrityksessä jalkautuneet ja miten arvoja voidaan tulevaisuudessa toteuttaa paremmin käytännössä.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin kahta pääteemaa. Arvojen merkitystä pohdittiin yleisinä suuntaviivoina oikeaksi ja hyväksi koetulle toiminnalle. Henkilökohtainen motivaatio ja arvot ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja yrityksen arvot vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Arvot ovat yrityskulttuurin pohjalla. Arvoissa on kyse siitä, mitä yritys haluaa olla ja on, ja mitä yritys ei halua olla eikä ole. Arvojen käytäntöön tuominen on pitkälti johtamiskysymys, joten toinen teoriapohjan teema sisältää arvojohtamisen ja arvoprosessin kulun arvojen etsimisestä niiden jalkauttamiseen ja onnistumisen mittaamiseen.

Tutkimus toteutettiin koko kohdeyrityksen henkilökunnalle, jolloin tutkimustulokset ovat melko laajat. Tutkimus on toteutettu sekä määrällisin että laadullisin keinoin haastattelulomakkeella, joka sisältää määrällisiä arvoasteikolle sijoitettavia kysymyksiä, sekä avoimesti vastattavia kokemuksellisia kysymyksiä.

Tutkimuksessa todettiin, että arvomaailman toteutumiseen suhtaudutaan yleisesti neutraalin positiivisesti. Arvomaailman todettiin vaikuttavan yrityksen toiminnan taustalla. Yksittäisten arvojen kohdalla huomattiin olevan suuria eroja siinä, miten toteutuminen koetaan onnistuneen. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että suuri osa arvojen toteutumisesta on tiedostamatonta toimintaa, joka näkyy arvojen syvällisenä ymmärtämisenä konkreettisten esimerkkien kautta. Tutkimuksen perusteella saatiin myös hyviä kehitysehdotuksia arvojen toteuttamiseen käytännössä yhä paremmin tulevaisuudessa.

Asiasanat: yrityksen arvot, arvot, arvojohtaminen, arvokeskustelu, yrityksen arvomaailma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

YLENIUS, SINI:

Valuable values?
Company values in practice at
JELD-WEN Suomi Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 80 pages, 3 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The values of a company are often thought to be far away from an employee's daily work. It is not easy to recognize their link to practical work. This thesis deals with realization of values in practice in the everyday life of the target company's staff. The purpose of the study was also to find out what value the target company's values have for the company. The study examines how well the values have been taken into the daily practices of the company and how the values could be better implemented in the future.

The theoretical background of this thesis consists of two main themes. Company values are the general guidelines for the right kind of action. Personal motivation and values are linked to well-being at work and corporate values affect the well-being of the individual employee. Values are at the heart of corporate culture. The values describe what the company wants to be and what it is as well as what the company is not or does not want to be. Actualizing values in practice is largely a management issue, so the second theoretic theme includes the value process from searching for values to measuring success.

The study involved the entire staff of the target company, so the results are quite extensive. Both quantitative and qualitative methods were used. The survey questionnaire included both quantitative and open questions.

The results show that respondents usually experience the company values in a neutral-positive way. The values seem to affect in the company functions in the background. There were differences in how the different values were experienced. The study also revealed that a large part of the realization of values is unconscious. Profound understanding of the company values exists, which was shown by the concrete examples provided. The study also showed that there are good possibilities for actualizing values in the future.

Keywords: company values, values, value management, value discussion, corporate values

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuskysymykset	1
1.2	Työn rakenne	2
2	ARVOT YRITYKSISSÄ	3
2.1	Mitä arvot ovat?	3
2.2	Yksilön motivaatio ja arvot	4
2.3	Yritysten arvot	7
2.4	Yrityskulttuuri	9
2.4.1	Toiminta-ajatus	11
2.4.2	Visio	11
2.4.3	Organisaatiot muutoksessa	12
3	ARVOT KÄYTÄNTÖÖN	13
3.1	Arvot esimiestyön välineenä – arvojohtaminen	13
3.2	Arvojen määrittely yrityksessä – arvoprosessi	15
3.2.1	Nykytilan kartoittaminen ja arvojen etsiminen	15
3.2.2	Arvojen määrittely	16
3.2.3	Tulkinta, jalkauttaminen – Miten arvot näkyvät käytännössä?	17
3.2.4	Seuraaminen ja mittaaminen	18
3.3	Yritysarvoihin liittyvät haasteet	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
4.1	JELD-WEN Suomi Oy yrityksenä	21
4.2	JELD-WEN Suomi Oy:n arvot	22
4.3	Yrityskulttuuri ja arvojen tausta kohdeyrityksessä	23
4.3.1	Yrityskulttuuri	23
4.3.2	Arvojen historia	25
4.3.3	Nykyisten arvojen jalkautus	25
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen henkilöstölle	27
4.5	Arvojen mukaisen toiminnan toteutuma arvoväittämien kautta	29
4.6	Yksittäisten arvojen toteutuminen JELD-WENillä	45
4.6.1	Kokemus arvojen toteutumisesta eri ryhmien välillä	55
4.6.2	Vastaajien ajatukset arvojen toteutumisesta käytännössä	60

4.6.3	Kehitysehdotukset	61
4.7	Päätelmät	64
4.8	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	71
4.9	Aiheen tutkiminen tulevaisuudessa	73
5	YHTEENVETO	75
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Yritysten arvoista on puhuttu paljon, ja lähes jokaisella yrityksellä on määritelty omat julkituodut arvot. Arvoihin kuitenkin on usein vaikea päästä konkreettisesti käsiksi. Arvoista muodostuu helposti vain sanahelinää, mutta niiden sisältö ja käytäntö voi jäädä epäselväksi. Siksi on kiinnostavaa tutkia arvojen merkitystä ja näkyvyyttä käytännössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten yrityksen arvot näkyvät tai voisivat näkyä käytännössä, eli jalkautua yrityksen toimintatapoihin ja henkilöstöön. Tarkoituksena on myös selvittää, mikä merkitys yrityksen arvoilla yleensä on yritykselle.

Tutkimuksen kohteena on JELD-WEN Suomi Oy:n henkilökunta, johon opinnäytetyön tekijä on uutena työntekijänä tullut syksyllä 2017, joten tutkimuksessa näkyy myös tämä pohjatilanne. Tutkimuksessa haastatellaan lomakekyselyllä JELD-WENin henkilökuntaa, miten yrityksen arvot näkyvät käytännön tasolla. Tavoitteena tutkimuksessa on myös tutkia, mitä eroja case-yrityksen eri henkilöstöryhmien ja toimipisteiden välillä on, ja mahdollisesti nähdä, mitä mahdollisuuksia tilanteen parantamiseen olisi.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksen pohjalta muodostuu tutkimuskysymys:

Miten yrityksen arvot näkyvät käytännössä kohdeyrityksen henkilökunnan arjessa?

Olennaisiksi alakysymyksiksi jäävät:

Mikä merkitys ja arvo kohdeyrityksen arvoilla yritykselle on? Miten arvojen jalkautuminen on onnistunut? Miten arvoja käytännössä voidaan tulevaisuudessa toteuttaa paremmin?

1.2 Työn rakenne

Tutkimuksessa on ensimmäisenä osana työn teoreettinen viitekehys, joka antaa pohjan yrityksen arvojen tutkimiselle käytännössä. Teoreettisessa viitekehyksessä arvojen sisältöä ja merkitystä aukaistaan yleisesti, yksilötasolla ja yritystasolla. Toisessa teoreettisen viitekehysten luvussa käsitellään arvojen käytännössä näkymistä ja jalkautumista käytäntöön – yrityksen arvoprosessia arvojen määrittelemisestä seurantaan saakka.

Työn empiirisessä osassa tutkitaan henkilökunnalle tehtävän lomakekyselyn avulla, miten arvot näkyvät käytännössä kohdeyrityksessä JELD-WEN Suomi Oy:n henkilökunnan osalta ja esitetään tutkimustulokset. Tarkoituksena on kuvailla yrityksen arvomaailman tilannetta ja etsiä kehityskohteita. Tutkimus sisältää kvalitatiivisia eli laadullisia, että kvalitatiivisia eli määrällisiä osia, sillä kyselyssä on kahdentyypisiä kysymyksiä. Tarkoituksena on selvittää määrällisesti laajemmin, miten arvot koetaan. Lisäksi tavoitteena on kerätä tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia arvojen toteutumisesta ja käytännöstä yrityksessä, sekä kuulla kehitysehdotuksia.

Päätelmä-osiossa tutkimustuloksia pohditaan erilaisten tutkimustulosten valossa ja esitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä tuodaan julki mahdolliset kehitysehdotukset tulevaisuutta varten. Lopuksi esitetään arvio tutkimuksen luotettavuudesta, ja ajatukset jatkotutkimusmahdollisuuksista aiheeseen liittyen tulevaisuudessa.

2 ARVOT YRITYKSISSÄ

Arvot ovat tärkeimmät ohjenuorat päätöksiä tehdessämme. Kun epäroimme, ne näkyvät sumun läpi kuin majakan merkkivalo.

-Mac Anderson-

2.1 Mitä arvot ovat?

Yleisesti ajatellen arvot ovat yleisiä päämääriä joilla arvioidaan toimintaa ja yhteiskuntaa, sitä, mikä on hyvää ja arvostettavaa (Ahokas M., Lähteenoja S., Myyry L. & Pirttilä-Backman A-M. 2005, 7). Arvojen käsitettä on vaikeaa tarkasti selittää, sillä arvot ovat jotain ei-käsin kosketeltavaa. Arvot ovat kiinteästi yhteydessä moraaliin ja etiikkaan. Arvo on jotain, mitä pidetään hyvänä, tärkeänä ja moraalisenä. (Ketola T. 2007, 5-7.)

Arvokäsitys on ollut aiemmin historiassa erilainen. Arvon käsite on liittynyt lähinnä jonkin taloudelliseen arvoon, käyttöarvoon tai muuhun vastaavaan esineen tai asian ominaisuuteen liittyvään. Arvojen merkitys on muuttunut 1800-luvun loppupuolella psykologiseksi käsitteeksi kuvaten sitä, mitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä. (Helkama K. 2015, 5-7.)

Arvojen avulla voidaan arvioida käyttäytymistä. Ne voidaan myös asettaa tärkeysjärjestykseen. Arvojen avulla ilmaistaan sitä, mitä tulisi tavoitella ja miten tulisi käyttäytyä. Arvot ovat suuntaviivoja toiminnalle silloin, kun varsinaista ohjetta käyttäytymiseen ei ole. Tärkeää on huomata, että arvot ovat aina vaikuttamassa tehtyihin ratkaisuihin, tiedostaen tai tiedostamatta. (Helkama K. 2015, 7-8.) Arvon voidaan ajatella myös olevan oikean toiminnan valikoimista kohti haluttua päämäärää. (Niemelä M. 2006, 21.)

Arvoissa esiintyy helposti ristiriitaisuutta tilanteessa, jossa samanaikaisesti on vaikuttamassa kaksi arvoa, mutta käytännön toiminnassa voidaan toteuttaa vain toista. Esimerkkinä voisi käyttää päihdeäidin pakkohoitoa, jolloin arvoristiriidassa ovat vapaus ja lapsen terveys. Arvokäsityksiin liittyy usein myös vastakkainasettelua, kun ihmisten arvomaailmat eivät kohtaa

keskenään. Arvokysymyksistä voi helposti tällaisissa tilanteissa tulla kiistaa, sillä maailma näyttää erilaiselta näkökulmasta riippuen - eri kulttuureissa voi olla erilaisia arvoja ja eri ryhmät voivat olla keskenään eri mieltä arvoista. On myös todettu, että demokraattisissa maissa ollaan enemmän eri mieltä siitä, miten asioiden tulisi olla, kuin epädemokraattisemmissa maissa. Arvot toimivat ihmisiä yhdistävinä tekijöinä sekä erottavina tekijöinä. (Helkama K. 2015, 8-9.)

Arvokategoriat ovat laajoja, arvomaailmoita on lähes yhtä paljon kuin ihmisiäkin. Yhteiskunnan tasolla eri arvomaailmojen asioita hoitavat eri tahot: oikeuslaitos hoitaa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon arvoja, liike-elämän toimijat talousarvoja ja esivalta taas turvallisuusarvoja. Arvoja voidaan luokitella myös sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin, sisäisten arvojen ollessa syvällisempiä ja henkisellä tasolla merkityksellisemmäksi koettuja jopa itsestään selviä arvoja ja ulkoisten arvojen ollessa ulkoisesti merkittävämpiä. (Niemelä M, 2006, 21.) Kuitenkin laajemmalti katsottuna ihmisten arvomaailmoita yleisesti yhdistävät samat asiat: kaikki arvot ovat ymmärrettäviä ja helposti samaistuttavia. (Helkama K. 2015, 7-8) Arvot ovat myös jotain, jota tavoitellaan, mutta mitä ei oikeastaan voi koskaan saavuttaa (JAMK 2018). Arvojen tuomasta psykologisesta vaikutuksesta tiedetään myös, että silloin, kun ympäristön arvot ovat samankaltaisia kuten heidän omat arvonsa, ihmisten hyvinvointi on kohdallaan, riippumatta siitä, mitä henkilökohtaiset arvot ovat. (Helkama K. 2015, 7-8)

2.2 Yksilön motivaatio ja arvot

Arvojen pohdinta on osa henkistä kasvua, pysähtymistä miettimään millainen on ja millainen halutaan olla. Arvojen sisäistäminen vahvistaa, antaa pysyvyyttä ja tuo henkisiä voimavaroja, jotka ovat tärkeää valuuttaa työelämässäkin. (Aaltonen T. & Junkkari L. 1990, 275) Arvot ohjaavat yksilön toimintaa myös ammatinvalinnassa ja sitä kautta vaikuttavat työssä viihtymiseen ja menestymiseen.

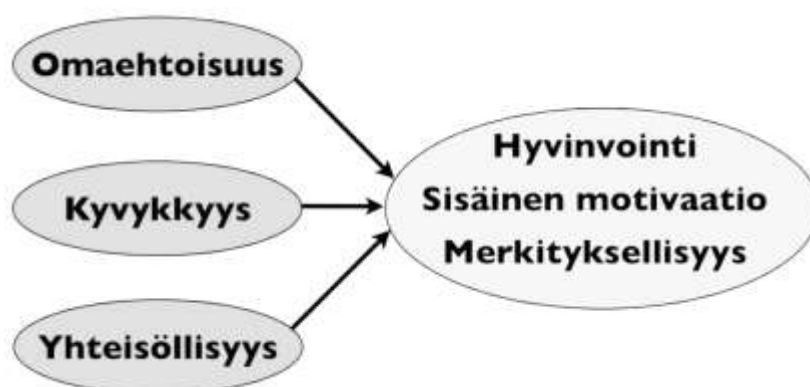
Motivaatio voi olla kahdenlaista – ulkoapäin tulevaa motivaatiota tai sisäistä motivaatiota. Ulkoapäin tuleva motivaatio perustuu seurauksien ja arvioinnin tuomaan motivaatioon ja on niin sanotusti alemman asteen tarpeisiin perustuvaa. Sen kesto on lyhyempi ja rytmi nopeatempoisempi. Ulkoisia työmotivaatiokeinoja ovat esimerkiksi palkitseminen ja kehuminen. Sisäisessä motivaatiossa toiminnan palkitsevuus perustuu sisäiseen innostumiseen, itsensä kehittämiseen tai muuhun henkiseen tarpeeseen vastaamiseen. Sisäisen motivaation kasvattaminen on useimmiten tehokkaampaa ja pitkäaikaisempaa kuin ulkoisen motivaation kasvattamisen keinot. (Piirainen A. 2012, 14-15) Tässä ajatteluketjussa yrityksessä arvot voisivat toimia sisäisenä motivaattorina, antamaan sisäistä tyydytystä omille näkökannoille.

Työmotivaatio on merkittävä tekijä työssä jaksamiseen, ahkeruuteen, tehokkuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet voidaan luokitella järjestykseen, jossa ne tarvitsevat tulla tyydytetyksi. Alimpana ovat fysiologiset tarpeet kuten ravinto ja lepo, jonka jälkeen tulevat turvallisuuden tarpeet kuten raha. Kolmantena ovat sosiaaliset tarpeet, seuraavana arvostuksen tarpeet ja lopulta itsensä toteuttamisen tarpeet. Alemman tason tarpeet tulee teorian mukaan tulla tyydytetyksi ennen kuin seuraavan tason tarpeet tulevat esiin. (Piirainen A. 2012, 16-17-) Tämän ajattelun rinnalla arvot voisi luokitella kuuluvan osittain sosiaalisten tarpeiden ja osittain arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin.

Herzbergin teoria taas luokittelee työn hygieni- ja motivaatiotekijöihin, jossa hygieniatekijät ovat työtyytymättömyyden välttämistä esimerkiksi hyvien työolosuhteiden järjestämisellä ja oikeudenmukaisella toimimisella. Motivaatiotekijät taas ovat työtyytyväisyyden lisäämistä esimerkiksi palkkioilla, mielenkiintoisilla työtehtävillä ja haasteilla. Näihin Herzbergin teorian hygieniatekijöihin kuuluvat myös työympäristön asiat ja yrityksen politiikka ja hallinto eli omalta osaltaan myös arvot. Toisaalta arvot voivat olla myös sisäistä mielenkiintoa tuova asia, joten ne voitaisiin luokitella myös motivaatiotekijöihin. (Piirainen A. 2012, 18-19.)

Porter & Miles ovat jakaneet työmotivaatioon vaikuttavat asiat neljäksi osaksi: yksilöllisiin ominaisuuksiin, työympäristön ominaisuuksiin, ulkoisen ympäristön ominaisuuksiin ja työn ominaisuuksiin. Arvot sijoittuvat yksilöllisten ominaisuuksien sarjaan siinä mielessä, mikä liittyy asenteisiin ja mielenkiinnon kohteisiin eli henkilökohtaisiin arvoihin. Jos mielenkiinnon kohteet ovat samankaltaisia, kuin työssä tarvitaan, työmotivaatio kasvaa. Toisaalta arvot sijoittuvat työympäristön ominaisuuksiin johtamistavan ja työhön liittyvän ilmapiirin ja sosiaalisten palkkioiden osalta. (Piirainen A. 2012, 24)

Motivaatioteorioiden yhteyteen on syytä liittää myös Ryan & Decin itseohjautuvuusteoria, jossa onnellisuuden elementeiksi määritellään kolme asiaa: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, jotka johtavat hyvinvointiin, sisäiseen motivaatioon ja merkityksellisyyteen kuten kuviossa 1 esitetään. Omaehtoisuus on kokemusta siitä, että on vapaa päättämään tekemisistään ja motivaatio lähtee siis sisältäpäin. Kyvykkyys taas on kokemus osaamisesta ja tehtävien suorittamisesta menestyksellisesti. Yhteisöllisyys on nimensä mukaisesti ihmissuhdeasia – kokemus yhteisöön kuulumisesta ja välittämisestä. (Martela F. 2014) Arvot ovat lähellä kaikkia näitä teemoja, ja siksi omaehtoisuus työssä, kyvykkyuden huomiointi ja ihmisiin panostaminen voisivat olla osa menestyksestä arvojohtamista tämänkin teorian perusteella.



KUVIO 1. Itseohjautuvuusteorian kuvaaja (Martela F. 2014)

2.3 Yritysten arvot

1990-luvulla arvot yrityksissä tulivat puheenaiheeksi, ja sen jälkeen lähes jokaisessa suomalaisessa yrityksessä on käyty arvokeskusteluja ja määritelty yritykselle arvot (Hiltunen A. 2012). Arvothan ovat olleet aina yritysten toiminnan pohjana, mutta niistä ei ole puhuttu (Puohiniemi M. 2003). Myös julkishallinnossa ja pienemmissä yksiköissä on nykyään määritelty toiminnalle arvoja (Hiltunen A. 2012).

Jokaisen yrityksen tavassa toimia näkyvät yrityksen arvot. Erona yksilön arvoihin, jotka perustuvat tietoon ja tunteisiin, yrityksen arvot ovat sekoitus yrityksen strategiaa, tavoitteita ja toimintaperiaatetta sekä yksilöiden arvoja. Johtotähtenä on yrityksen johdon näkemys ja tavoitteet. (Kuisma J. 2015, 57) Arvot yrityksissä muodostuvat erilaisiksi riippuen toimialasta, historiasta ja muista olosuhteista (Puohiniemi M. 2003). Pitkänen (2001, 92) toteaa kirjassaan hyvin, että jokaisessa yrityksessä on arvot, tiedostettiin niitä tai ei. Ne ovat yksinkertaisuudessaan asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä.

Nykypäivän yritysmaailmassa eettinen toiminta on kohonnut merkittäväksi kilpailuvaltiksi. Yrityksen arvot ovat osa tätä eettisyyttä, ja tästä syystä arvojohtaminen on noussut suosioon ja siihen panostetaan. Arvot ovat osa vastuullista toimintaa ja toimivat johtotähtenä hyväksyttävälle toiminnalle. (Kuisma J. 2015, 60) Yritysmaailmassa arvojen sekoittaminen etiikkaan ei ihan aina kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, koska arvot eivät välttämättä liity eettiseen toimintaan, vaan monet arvot ovat vain menestykseen ja toimintamalleihin liittyviä (Pitkänen K. 2001, 92).

Arvot ovat yritykselle tapa määritellä identiteettiään. Yritys voi määrittää arvojensa kautta, mitä yritys on ja mitä ei ole, sekä määrittää suunnan mitä se haluaisi olla. Yrityksen arvojen kautta kasvatetaan yritykselle sosiaalista pääomaa, jota ilman mikään toiminta ei oikeastaan kannata.

Parhaimmillaan arvot ovat yritykselle sitouttava tekijä, oma tarina tai ”oma juttu”, jolla rakennetaan hyvää yrityskulttuuria. (Pitkänen K. 2001, 92)

Ihminen toimii usein vaistojensa varassa. Kun henkisellä tasolla jokin vetoaa ihmisen sosiaaliin ja henkisiin tarpeisiin, ihminen toimii tehokkaammin. Työmotivaatioon vaikuttaa moni asia taloudellisen hyödyn lisäksi. Työympäristöllä ja mielekkyydellä on suuri merkitys. Motivaattorina voi olla henkisten tarpeiden tyydyttäminen eli hyvä sosiaalinen ympäristö. (Åberg L. 2006, 28-29.) Tästä päätellen onnistuneesti määritellyt ja toteutuneet yrityksen arvot rakentavat tätä henkisten tarpeiden tyydyttämistä rakentaen työmotivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia. Onnistuneella arvojen määrittelyllä ja niiden hyödyntämisellä voidaan saavuttaa huomattavaa etua. Arvot voivat olla apuna muodostamassa yrityskuvaa, joka auttaa työntekijöitä löytämään ja profiloitumaan omanlaisensa työpaikan palkkalistoille. (Pitkänen K. 2001, 93)

Kuten aiemmin mainittiin, arvot ovat olemassa, vaikkei niitä olisi kirjattu mihinkään. Arvojen hyödyntäminen yrityskuvan kohottamiseen ja erottumiseen on kuitenkin hyvä mahdollisuus. Julkisten arvojen kirjaaminen on viesti sidosryhmille yrityksen toimintatavoista. On kuitenkin huomattava, että oikeat, olemassa olevat toimintatavat kertovat yrityksen todellisista arvoista, ja myös muodostavat niitä. (Pitkänen K. 2001, 93.) Yrityksen arvomaailmoissa on olemassa sekä myönteisiä että kielteisiä yrityksen arvoja. Esimerkkeinä kielteisistä arvoista voivat olla väärin periaatteiden hyväksyminen, muutoshaluttomuus, naisvihamielisyys. Myönteisiä taas voivat olla avoimuus, erilaisuuden hyväksyminen ja muutoshalukkuus. Arvoprosesseissa huonoista arvoista yleensä pyritään pääsemään eroon ja positiivisia vakiinnuttamaan käytäntöön. (Helin Lövingsson F. & Karlöf B. 2004, 25.)

Yrityksen arvot esiintyvät tavallisesti vuosikertomuksessa, nettisivuilla ja yrityksen muussa viestintämateriaalissa (Von Herzen P. 2006, 99). Von Herzenin (2006,100) mukaan asiakkaille on lupausten pitämisellä, sosiaalisella vastuulla ja työnantajakuvalla suurempi merkitys kuin yrityksen taloudellisella suorituskyvylä. Tämä brändiviestinnän näkökulma on siis yksi merkittävä syy arvojen kirjaamiseen toiminnan peruseriaateiksi.

Yksi näkökulma yrityksen arvoista liittyy yksilön arvojen ja yrityksen arvojen suhteeseen. On jo aiemmin todettu, että mitä lähempänä nämä yksilön ja yrityksen arvot toisiaan ovat, sitä paremmin yksilö voi. Yksilön arvot tulisivat siis olla suhteellisen lähellä myös yrityksen arvomaailmaa, jotta tasapaino syntyisi. Usein kuitenkin on, että yrityksen arvomaailma on melko yleismaailmallinen ja sen vuoksi se on harvoin voimakkaassa ristiriidassa oman arvomaailman kanssa. Huomioonotettavaa kuitenkin on, että jos yrityksen näkymätön arvomaailma eli toteutuvat arvot eroavat yksilön arvoista eli hänen tärkeäksi kokemistaan asioista ratkaisevasti, se voi vaikuttaa paljonkin henkilön halukkuuteen toimia yrityksen palveluksessa.

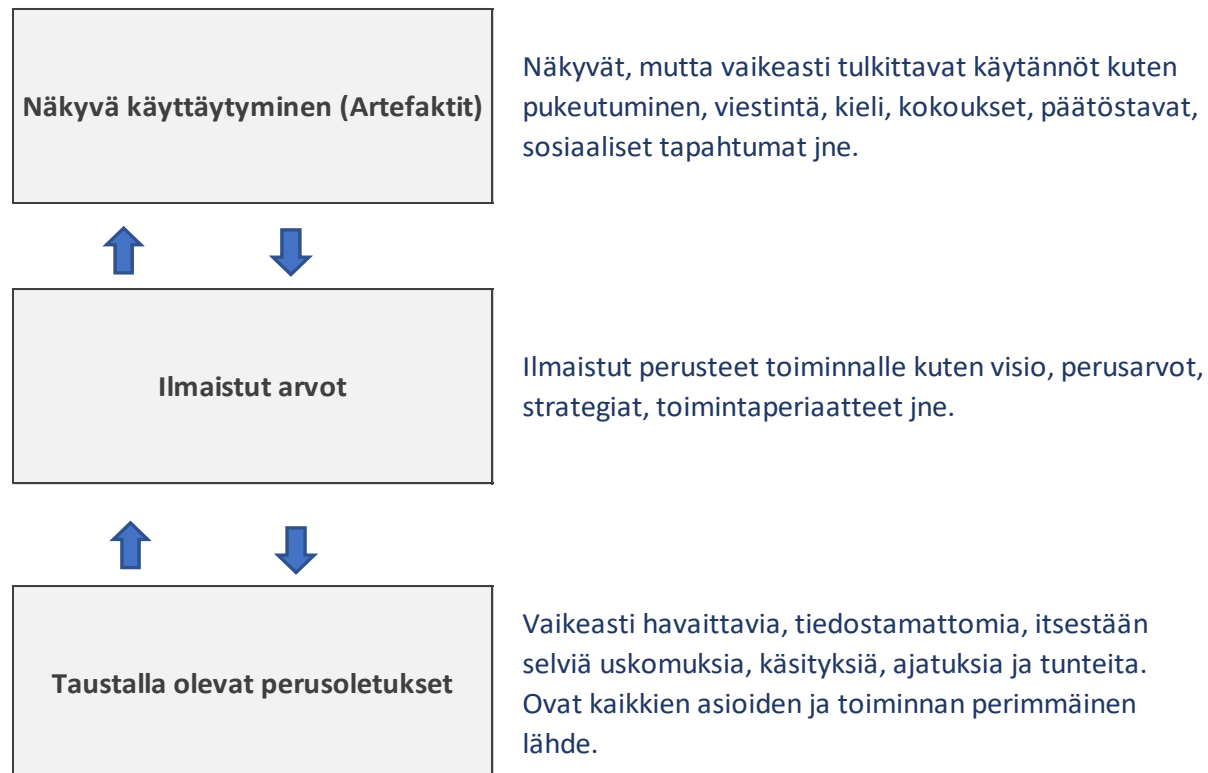
2.4 Yrityskulttuuri

Arvot ovat osa yrityskulttuuria, joten on tarpeen käsitellä, mitä organisaation yrityskulttuuri kokonaisuudessaan sisältää. Organisaatio itsessään on työyhteisö, joka lainauksen mukaisesti on "Ihmisyryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä" (Åberg L. 2006, 50). Työyhteisö on ihmisistä muodostuva kokonaisuus, jotka yhdessä muodostavat yrityksen kulttuurin toimintatavoillaan.

Kulttuuri muodostuu muun muassa siitä, miten yrityksessä viestitään ja miten valta ja työt on jaettu. Kulttuuri on aina osittain vanhaa, "aina näin on tehty" -tyyppisiä toiminta- ja ajattelumalleja työpaikoilla sekä uusien ihmisten mukanaan tuomaa muutosta. Kulttuuri on monitasoista: Syvällä tasolla on organisaation arvot ja uskomukset, ohjaavalla tasolla on johdon toiminta ja ilmi tuodut arvot ja toimintatavat sekä arvojohtaminen. Ilmitaso näkyy ulkoisena olemuksena työpaikan visuaalisesta ilmeestä ja työntekijöiden asuista ja käyttäytymisestä. (Åhberg L. 2006, 52-53) Usein tätä organisaation visuaalista, näkyvää ilmiä korostetaan, mutta esimerkiksi johdon käyttäytyminen, joka on aina esimerkkinä muille, saattaa olla paljon voimakkaampi todellisuus yrityksen todellisesta kulttuurista. (Rantanen S. 2016) Martin J. (2010, 197) mainitsee erilaisia

kulttuurimalleja yrityksissä, jotka kuvantavat hyvin sitä, mikä laajuus ja merkitys kulttuurilla työelämässä on. Kulttuuri voi esimerkiksi keskittyä jonkin henkilön ympärille, joka usein on perustaja tai johtaja. Kulttuurissa voi olla hyvin vahvat roolit jotka määrittävät kulttuuria voimakkaasti, toisessa kulttuurissa merkityksellisintä taas voi olla työtehtävien suoritus ja kyvykkyys niiden suorittamiseen.

Arvot ovat yrityskulttuurin ydintä, mutta yrityskulttuuri on laaja kokonaisuus. Syvällisemmin tarkasteltuna kulttuuri sisältää eri tasoja. Kamenskyn (2014) määritelmän mukaan yrityskulttuuri on kolmijakoinen ja siihen sisältyy näkyvä käyttäytyminen, ilmaistut arvot ja taustalla olevat oletukset. Seuraava kuvio 2 kuvaa hyvin tätä kerrostumaa.



KUVIO 2. Yrityskulttuurin tasot (Kamensky M. 2014)

Yrityskulttuuri ja arvojen pohja muodostuvat siis kokonaisuudesta. Yritys määrittelee arvot, vision, strategian ja toimintaperiaatteet, mutta elää todellisuudessa, jossa on näkyvää käyttäytymistä, tiedostamattomia

uskomuksia ja tunteita sekä oletuksia, jotka vahvasti tuntuvat kulttuurin toiminnassa. On siis näkyviä ja näkymättömiä arvoja.

Ilmaistujen arvojen rinnalla on toiminta-ajatus ja visio jotka ovat osa arvomaailmaa. Ne pohjustavat arvojen taustaa ja tavoitetta arvojen takana ja siksi on olennaista ottaa ne esille tässä kokonaisuudessa kirjattujen arvojen rinnalla.

2.4.1 Toiminta-ajatus

Yrityksessä on aina missioksikin kutsuttu yrityksen toiminta-ajatus, mikä on arvolähtöinen toiminnan perusta. Sen on tarkoitus vastata kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” Toiminta-ajatus on kaiken lähtökohtana. Yritys rajaa sillä toimialaansa kertoen, mikä on toiminnan tarkoitus. Toiminta-ajatuksella on tarkoitus vedota tunteisiin ja sen tulisi innostaa kehitykseen. Ongelmana usein toiminta-ajatausta kirjatessa on, että siitä tulee liian rajaava tai toisaalta liian ympäröivä, ettei sillä enää ole oikein merkitystä. (Kamensky M. 2014, 69-71.)

”Tuomme kauneutta ja turvallisuutta tiloihin, jotka ovat ihmisille merkityksellisiä.” (JELD-WEN Suomi Oy:n tarkoitus.)

2.4.2 Visio

Yrityskulttuuriin liittyy visio, joka on arvoperustainen näkemys tulevaisuudesta, jonka halutaan toteutuvan pidemmällä aikavälillä. Monien tutkimusten mukaan hyvä eli selkeä ja voimakas visio on merkittävä tekijä yrityksen menestykselle. Vision tulee olla hieman yltiöpäinen, voimakas ja toiveikas, mutta kuitenkin joustava. Sen tulisi sopeutua myös muuttuvaan ympäristöön menettämättä kuitenkaan sanomaansa. Visio toimii suunnannäyttäjänä toiminnalle, jota arvot ohjaavat. (Kamensky M. 2014, 82-89.) Ville Tolvanen (2013) kirjoituksessaan käytännön maailmasta kertoo tavoitteistaan yrityksen visiosta kuvaillen sitä sanoilla ”rohkea,

innostava ja kiinnostava näkemys tulevaisuudesta”, joka kuvaakin hyvin tavoitteellista visiota, joka turvaa yrityksen tulevaisuutta.

”Johtaa maailmanlaajuista rakennusteollisuutta mahtavien ihmisten kanssa, jotka tuottavat korkealaatuisia tuotteita ja yltävät jatkuvasti huipputason suorituksiin.” (Jeld-Wen Suomi Oy:n visio.)

2.4.3 Organisaatiot muutoksessa

Nykyään organisaatiot ovat yhä muuttuvampia, sillä toimintaympäristö on huomattavasti muuttuvampi ja ihmisten yrittäjämäisempi käyttäytyminen lisääntyy organisaation sisällä. Organisaatioissa on vähemmän valtasuhteita, työntekijöiden asiantuntijuus kehittyy. Työllistäminen tapahtuu myös oppimishalukkuuden ja motivaation perusteella eikä vain vankan kokemuksen kautta. Verkostoituminen lisääntyy ja hajanaisemmat työsuhteet lisääntyvät. Tässä uudistuvassa maailmassa työntekijöiden joustavuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Riskit työn menettämiseen ovat suuremmat ja oman ammattitaidon ja itsenäisyyden merkitys kasvaa. Ryhmätyötaidot ja tiimiytyminen sekä jatkuva oppiminen ovat keskiössä. (Lämsä A. & Päivike T. 2013, 29-30) Tämä vaikuttaa organisaation sosiaalisiin tekijöihin ja arvojen merkitys suhteessa tähän tarvitsee yrityksissä ottaa huomioon. Arvot voivat näkyä tässä esimerkiksi innovatiivisen ilmapiirin lisäämisellä – palkitaan yrittämisestä ja uusista kokeiluista. Oppimisen ilmapiirillä voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen ottamalla se yrityksen arvoksi. (Lämsä A. & Päivike T. 2013, 36) Muutoksissa arvoilla voidaan siis ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja ne voivat antaa vakautta ja pysyvyyttä yritykselle sisäisesti yrityksen pysyvinä ja yhteisinä pelisääntöinä hajallaan olevassa maailmassa.

3 ARVOT KÄYTÄNTÖÖN

3.1 Arvot esimiestyön välineenä – arvojohtaminen

Yrityksen tulee johtamisellaan määritellä, millaista johtamista yrityksen visioiden saavuttaminen, tulevaisuudentavoitteiden saavuttaminen ja strategian käytäntöön vieminen vaativat. Vanhanaikainen autoritäärinen pelolla johtaminen ei nykypäivänä tuota haluttua menestystä, vaan johtamisessa tarvitaan yhä enemmän vuorovaikutteisuutta ja keskustelua. Luottamuksen ja keskustelun ilmapiiri ja yhteisten arvojen toteuttaminen tuottavat menestystä yritykseen. (Kauppinen T. 2001, 27-28)

Arvojohtamisesta puhutaan paljon. Sitä on muun muassa yrityksen arvojen esilletuominen, esillä pitäminen ja arvojen mukaisen kulttuurin edistäminen. Mitä se sitten käytännössä on? Arvojen näkyminen jokapäiväisessä työssä on jotain muuta kuin arvojen esiintymistä työpaikan seinässä. Arvojen tulisi näkyä johtamisessa. Jos ne eivät näy siellä, ei se näy missään muussakaan. (Kauppinen T. 2001, 41) Arvojen tuominen organisaatioon ja niiden käytäntöön tuominen on siis johtamiskysymys ja sitä juuri kutsutaan arvojohtamiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017)

Todellinen arvojohtaminen pohjautuu oikeastaan yrityksen historiaan ja yrityskulttuuriin ja perustuu tavoitteelliseen yrityksen johtamislinjaan. Lisäksi vastuullisuus ja eettinen toiminta ovat vahva pohja hyvälle arvojohtamiselle. (Hiltunen A. 2011) Arvojohtaminen ei ole mikään irrallinen asia, vaan jokapäiväistä johtamista, arvojen sävyttäessä johtamista yleisinä suuntaviivoina oikeaan suuntaan. Johtamiselta odotetaan päätöksenteon lisäksi myös tunnetaitoja. (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999, 274) Johtamisen ideahan on aina luoda edellytykset itse työn sujumiselle eli yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Oikeastaan johtajan tehtävä on poistaa esteet työn sujumiseksi. Kauppisen toteamus ”*Johtaminen on pohjimmiltaan palvelemista*” kuvaa hyvin johtamisen luonnetta. Johtamisen tulee olla aitoa ja luotettavaa. (Kauppinen T. 2001, 28.) Hyvä johtaja on kaikkea tätä. Päätöksentekijä, palveleva, rehellinen ja

vahva sisäisesti eli arvojen mukaan toimiva – siis arvojohtaja. (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999, 274.)

Tapio Luoma (2017) toteaa kirjoituksessaan, että organisaation arvojen tulisi olla kaikkien siinä työskentelevien arvoja. Johtaja miettii miten johtaa yritystään arvojen pohjalta. Arvot ovat yleisen tason periaatteita – silloin kuin varsinaista ohjetta ei ole, arvot ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. (Åhberg, L 2006, 125.) Se, miten arvot työpaikan arkipäivässä toteutuvat, riippuu siitä, miten yrityksen johtamiskäytännöt ovat yhtäpitäviä yrityksen arvojen kanssa. Tästä syystä arvojen mukainen johtaminen on nykyään tärkeä seikka yritysten toiminnan arvioinnissa. Arvojen määrittely ja niiden julkittaminen yrityksen julkisiin tiloihin ja esitteisiin ei siis suinkaan riitä, vaan arvojohtamisen tulisi näkyä myös käytännössä johtamistavoissa. Arvojohtaminen on aitoutta ihmisten kanssa yksilöinä, vuorovaikutteisuutta ja arvojohtamisen onnistumisen mittaamista. (Kauppinen T. 2001, 41.) On tärkeää, että yrityksen arvot konkretisoidaan käytäntöön niin, että kysytään, miten tietty arvo meillä käytännössä näkyy (Kuisma J. 2015, 60).

Nykypäivän toimivan ja tehokkaan tiimin tulisi olla melko itseohjautuva. Työ on yhä useammin asiantuntijatyötä, jossa jokainen hoitaa oman osansa. Millainen johtaminen toimii tässä modernissa työmaailmassa? Tässä merkityksellisiä työn edistämiseksi ovat riittävä koulutus ja osaaminen, työn rakenne, palkitseminen, johdon toimet ja työpaikan arvomaailma. Tämä arvomaailma on tärkeä olla työyhteisössä työntekijöiden keskuudessa yhtenäinen ja sen tulisi tukea työn tekemistä. (Åhberg L. 2006, 58) Yrityksen arvojen johtaminen tulisi siis perustua tälle pohjalle, se voi olla arvojen viestimistä tehokkaasti ja arvojen mukaisen toimimisen tukemista palkitsemisella. Arvot voivat siis toimia nykyaikaisen hajanaisenkin työympäristön sitovana voima, ja johtamisen tukiessa arvomaailmojen kautta yhtenäistä ilmapiiriä ja oikeudenmukaisuutta.

Johtamisen tasot voidaan määritellä neljään eri tasoon: visiotaso, strateginen taso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Visiotasolla tarkoitetaan kauaskatseista toiminnan suunnittelua ja kohdentamista siihen suuntaan

mitä toimintaympäristö ja "tulevaisuuden toimintamaisema" näyttää, kuten Kauppinen (2001,48) kirjassaan ilmaisee. Strategisella johtamisen tasolla määritellään organisaatorakenteita, liiketoimintaprosesseja ja strategiavalintoja. Nämä kaksi tasoa, visiotaso ja strateginen taso, voidaan niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi johtamisen strategiseksi tasoksi. Strategiatasolla arvojen mukainen johtaminen on arvojen valitsemista ja niiden sisällön määrittelyä sekä arvojen mukaisen kulttuurin johtamista. (Kauppinen T. 2001, 48, 57.)

Operatiivisen kokonaisuuden muodostavat operatiivinen taso ja yksilötaso. Operatiivinen johtaminen on operatiivisen toiminnan eli käytännön toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Yksilötasolla johtaminen taas on työntekijähenkilöiden käytäntöjen ja toiminnan johtamista. (Kauppinen T. 2001, 53.) Operatiivisella tasolla arvojohtaminen on käytännön energisoimista, arvoankkurointia ja toiminnan muuttamista ja johtamista arvojen mukaiseksi käyttäytymiseksi. (Kauppinen T. 2001, 57.)

3.2 Arvojen määrittely yrityksessä – arvoprosessi

Tavallisesti yrityksessä arvojen määrittäminen menee tietyn prosessin mukaisesti. Määrittelyvaiheessa liikutaan johtamisen strategisella tasolla. Prosessi alkaa, kun yritys kiinnostuu arvomaailmastaan ja ryhtyy määrittelemään itselleen tärkeitä arvoja ja ottamaan ne käyttöön. Arvot myös kaipaavat välillä päivitystä jolloin myös voi olla syy käynnistää uusi arvoprosessi. (Puohniemi M. 2003, 40.)

3.2.1 Nykytilan kartoittaminen ja arvojen etsiminen

Arvoprosessin alkuvaiheessa pyritään etsimään yrityksen arvoja. Tässä vaiheessa olisi tärkeää muistaa, ettei arvoja lähdetä määrittelemään niin, että määritellään tiettyjä hienoja lauseita jotka ovat hienoja ja usein samankaltaisia kuin muillakin yrityksillä, mutta eivät ole lainkaan yrityksen oikeita arvoja. Luonnollisesti huonoista arvomaailmoista pyritään pois päin ja vahvistetaan sekä luodaan tavoitteellisia arvoja. On kuitenkin

huomattava, etteivät liian kaukaiset ja yrityksestä etäällä olevat asiat muodostu näiden lauseiden kautta todellisiksi, toteutettaviksi arvoiksi. (Helin Lövingsson F. & Karlöf B. 2004, 27) Yrityksen arvoteemoja voidaan pohtia henkilöstön keskuudessa eri tavoin. Erilaiset arvoriidet, ongelmien pohtiminen yhdessä arvoja etsien, arvojen etsiminen historiasta tai jopa konsultin käyttö arvojen etsimiseksi ovat hyviä keinoja etsiä arvoja. (Helin Lövingsson F. & Karlöf B. 2004)

3.2.2 Arvojen määrittely

Arvoprosessin tässä vaiheessa määritellään arvot. Edellisessä prosessin vaiheessa käydyissä keskusteluissa esiin tulleet asiat kiteytetään ja valitaan olennaiset seikat siitä, mitä yritys haluaa olla. (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999, 236.) Arvojen määrittämiseen vaikuttavat monet asiat. Arvoihin vaikuttavat yrityksen ihmiset ja ympäristö, yleiset paikalliset normit, yleisten arvojen muutokset maailmalla, yksilölliset uskomukset ja tarpeet. Myös asiakkaiden arvot on järkevä huomioida arvojen määrittelyvaiheessa, sillä arvojen ristiriitaisuus voi vaikuttaa asiakassuhteisiin. Toimintaympäristön tiedostaminen sekä haasteiden havaitseminen on tärkeää, jolloin arvoilla voidaan ohjata oikeaan suuntaan myös haasteiden ja ympäristön muuttuvaisuuden suhteen. (Kauppinen T. 201, 157-167)

Arvojen määrittelyssä keskiössä on johto. Olemassa olevat arvot ovat sellaisia, joilla on kiinnitys todellisuuteen. Tavoitearvot taas määrittävät sitä, mitä haluttaisiin olla mutta ei ehkä vielä olla. Tässä kohdassa on riskinä, että johto määrittelee arvot ja viestii ne organisaatioon, mutta todellista arvomaailman sisäistämistä ei tapahdu. Puhutaan arvohelinästä. Arvoihin ei sitouduta ja arvot ovat oikeastaan vain johdon arvoja. Arvoihin tarvitsee uskoa ja niiden mukaan toimia, joten huolellinen valinta on tärkeää. Kuitenkaan täydellinen kaikkien kuuleminen ei ole mahdollista. Arvojen tulee kuitenkin olla yrityksen yhteiset, tavoitteitakin sisältävät kaikille mielleltävissä olevat arvot, eikä kenenkään yrityksen jäsenen henkilökohtaisten arvojen siirtämistä yrityksen nimiin. Kauppinen (2001,

168) mukaan käytännössä on todettu hyväksi, että melko suuri johdon ryhmä arvioi kaikki arvoihin vaikuttavat tekijät ja analysoi periaatteiden, ihanteiden ja toiminnan todellisuuden mukaiset yhteiset arvot. (Kauppinen T. 2001, 168, Talouselämä 2011.)

Millaisia arvojen sitten tulisi olla? Rick (2014) toteaa, että arvojen tulisi olla selviä ja realistisia eivätkä ne saisi olla kopioituja keneltäkään muulta. Ymmärrettävyys on tärkeää. Hyväksi arvomaailmaksi voitaisiin siis määritellä sellainen, joka tukee yrityksen strategiaa, on ympäristönsä kanssa sopusoinnussa ja ohjaa toimintaa oikeaan, toivottuun suuntaan.

3.2.3 Tulkinta, jalkauttaminen – Miten arvot näkyvät käytännössä?

Kun arvot on päätetty, alkaa arvojen jalkauttaminen eli käytäntöön vieminen. On tärkeää muistaa, että arvoprosessi ei ole suinkaan irrallinen asia, vaan osa pitkän tähtäimen kokonaisuutta ja kaikkea yrityksen toimintaa. (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999, 240)

Tässä vaiheessa prosessia olisi tärkeä viedä arvokeskustelu organisaatioon yksilötasolle niin, että jokainen henkilö tiedostaa, mitä arvot hänen kohdallaan merkitsevät. Tämän keskustelun tulisi olla esimiestason johtamaa. Silloin ajattelua voidaan johtaa yrityksen strategian ja vision mukaiseksi toiminnaksi niin, että erilaisiin kysymyksiin ja tilanteisiin syntyy arvojen mukaiset vastaukset siihen, mitä tulee tehdä ja kuinka se tehdään. Tämän kautta jokaisen työntekijän tietoisuuteen olisi tarkoituksena tulla se, mitä arvot käytännössä tarkoittavat omassa päivittäisessä työssä ja työroolissa. Jokaisen hahmottaessa oman osuutensa arvojen toteuttamisesta se mahdollistaa strategian mukaisen toiminnan toteutumisen tehokkaammin jokaisessa työtehtävässä. Jos arvoina on olennaiset, strategiaan pohjaavat asiat, ja arvot siirtyvät todella käytäntöön, menestykselle on hyvät lähtökohdat. (Kauppinen T. 2001, 174; Rantanen S. 2016)

”On turha puhua henkilöstön hyvinvoinnin tärkeydestä, jos hyvät periaatteet unohtuvat heti, kun YT-neuvottelut alkavat.” On tärkeää

toteuttaa arvoja niin, että kaikki tuntevat, että niiden mukaisesti on toimittu. Käytäntö osoittaa todelliset arvot. (Haaslahti K. 2017.) Tätä ajattelua puoltaa myös Rantanen (2016) blogikirjoituksessaan esittäen ajatuksen, että yrityksen johto esimerkiksi, tietoisesti ja tiedostamatta, viestivät yrityksen arvoja ja niiden mukaista käyttäytymistä. Malli välittyy sitä kautta kaikille. Esimerkki hyvästä arvojen näkymisestä käytännössä on se, että arvojen tuntuvat ja näkyvät ulkopuoliselle henkilölle asti, joka yritykseen tulee tai sen kanssa asioi. (Rantanen S. 2016) Yhteenvetona arvojen käytäntöön tuomisessa eli jalkauttamisessa tulee siis johtaa keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mitä arvot käytännössä tarkoittavat henkilökohtaisesti, jotta strategian mukaan määritellyt arvot tuottaisivat tulosta. Arvojen jalkauttamisen tulisi olla jatkuvaa eikä kertaluontoista. Lisäksi arvojen johtamisessa myös yrityksen hallinnon tulee jatkuvasti toimia arvojen mukaisesti, jotta arvojen toteutuminen on uskottavaa.

3.2.4 Seuraaminen ja mittaaminen

Arvoprosessin lopuksi jäädään seuraamaan, miten prosessi on toteutunut (Aaltonen T. & Junkkari L. 1999, 240). Arvojohtamiseen kuuluu olennaisesti arvojen mukaisen toiminnan mittaaminen. Arvojen jalkautumista voidaan mitata organisaation sisällä, että asiakkaiden ja toimittajien parissa. (Kauppinen T. 2001, 175.) Koska esimiestoiminta on niin suuressa osassa arvojen toteutumisessa, sen mittaaminen arvojen näkökulmasta on olennaista.

Mittaamisessa on tärkeää, että mittarit mittaavat juuri sitä, mitä halutaan mitata. Esimerkiksi tuloksen mittaaminen on liian heikko mittari, sillä johtamisen onnistuminen on vain osa tulosta. (Kauppinen T. 2001, 182-183.) Arvojen kohdalla, kuten yleensäkin organisaatiossa, haluttujen muutosten on hyvä olla konkreettisia ja mitattavia, helposti havaittavissa olevia, jolloin niihin päästään todella käsiksi ja voidaan todeta, onko näin todella toimittu (Katzenbach J. ym. 2016). Arvojen toteutumisen mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia mielipidekyselyitä henkilöstölle.

3.3 Yritysarvoihin liittyvät haasteet

Monissa lähteissä, joissa yritysten arvoja käsitellään, nousee myös esiin kritiikki arvojen merkityksellisyydestä ja todellisuudesta. Epäily kohdistuu useimmiten siihen, totetuvatko yrityksen arvot todellisuudessa ja ohjaavatko ne todella yrityksen toimintaa vai ovatko ne vain näkyvillä visuaalisesti, mutta sisäisesti merkityksettömiä. Kun yrityksessä kirjataan arvot ja ryhdytään jalkauttamaan niitä henkilöstölle, saattaa käydä niin, että halutaan toimia kuten muutkin yritykset, ja laaditaan yritykselle näkyvät arvot. Valmiiksi kirjoitetut arvot kerrotaan työntekijöille, jaetaan esitteitä joissa arvot esiintyvät ja arvot kiinnitetään huoneentauluksi ja työ jää siihen. Silloin helposti voi käydä niin, että arvot jäävät ilmaan. Todellista jalkautumista ja sisäistämistä ei tapahdu, eikä siis myös arvojen mukainen käyttäytyminen toteudu. (Kauppinen T. 2001, 51.) Tällöin puhutaan arvohelinästä, josta jo aiemmin mainittiin. Tällaisissa tapauksissa, joissa arvot koetaan hyvin kaukaisiksi, on todettu tapahtuneen usein niin, että arvokeskustelut ovat epäonnistuneet tai arvojen määrittelyssä on tapahtunut virheitä. Arvot on määritelty sellaisiksi, että ne eivät ole olleet yhteiset arvot tai arvoiksi on valittu liian kaukaisia ihannearvoja.

Kritiikkiä aiheuttavia seikkoja ovat esimerkiksi yritysten arvojen samankaltaisuus. Monien yritysten arvot ovat lähes identtisiä. Siten muodostuu helposti käsitys, että arvot kuuluvat olla tietynlaiset, mutta ne eivät tuota todellista arvojen mukaista käyttäytymistä yritykselle. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä monen yrityksen toimintaympäristö on suhteellisen samankaltainen keskenään. Arvoja määritellessä otetaan myös huomioon yhteistyökumppanien arvot, kuten jo aiemmin on todettu. Kuitenkin jokainen yritys on omansa ja yksilöllinen, ja arvojen tulisi olla strategian mukaiset, todelliset ja tuntuvat arvot. (Rantanen S. 2016.)

Erimielisyyttä aiheuttavat myös ristiriidat arvojen suhteen. Jotkin arvot sotivat toisiaan vastaan, ja aiheuttavat siten skeptisyyttä niiden toteutumiselle. Samoin yrityselämä ei ole aina kovin eettistä ja arvot

kuullostavat siksi epäuskottavilta. Tämä varmaan pitää siinä mielessä paikkaansa, että yritysarvot ovat usein enemmän toimintamalleihin ja tavoitteisiin perustuvia, kuin oikeasti syvällisemmät eettiset arvot ovat. Samoin yritysten eettisyys ajatellaan olevan aina hieman kyseenalaisempaa kuin yksityisten ihmisten, sillä yritykset hoitavat yhteiskunnan tasolla talousarvoja eikä inhimillisiä arvoja, eivätkä siten välttämättä vastaa emotionaalisiin tunteisiin tai henkilökohtaisiin arvoihin niin hyvin.

Arvojen määrittelyssä voi myös käydä niin, että valitaan arvoiksi sellaisia, jotka eivät ole todellisia arvoja, ja jotkin määritellyt arvot jäävät merkityksettömiksi. Jos arvomäärittelyyn otetaan mukaan henkilökunta, voi myös olla, että henkilöiden omat, itse henkilökohtaiset tärkeiksi mieltämänsä asiat nousevat voimakkaasti esiin ja haittaavat yrityksen yhteisten pelisääntöjen muodostumista. (Kauppinen T. 2001, 51.) Arvojen kuitenkin pitäisi olla strategian ja johdon määrittelemän vision mukaisia ja arvojen tulisi tukea tätä kokonaisuutta.

Organisaatiokulttuuri on myös yleensä tietyllä tavalla jäykkä. Arvojen muutoksiin ja läpivientiin liittyen on todettava, että yrityksen arvot muuttuvat hitaasti. Jos tulee tarve muuttaa arvoja tai kulttuuria, on vaikeaa aloittaa puhtaalta pöydältä. Usein kulttuurimuutos tapahtuu vasta työsukupolven muuttuessa työpaikalla. Fuusiotilanteissa tämän kulttuurin jäykkyyden vuoksi olisi hyvä, jos otettaisiin molemmista kulttuureista osia yhteisiksi arvoiksi, jotta muutos olisi helpompaa. Keinoja ihmisten käyttäytymisen muuttumiseen on nostattaa ryhmähenkeä myönteisen palautteen kautta halutun laisesta toiminnasta. Terveen kilpailun nostattaminen, ylpeyden nostattaminen hyvän suorituksen perusteella, yhteisten symbolien korostaminen ja johdonmukainen toiminta ovat edistäviä toimintamalleja. (Åhberg L. 2006, 140.) Arvojen mukainen toiminta tulisi tuottaa tulosta, olla todellinen tarve yrityksessä (Rantanen S. 2016). Se myös antaa motivaatiota noudattaa yhteisiä arvoja, kun tarkoituksenmukaisuus välittyy henkilökunnallekin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn empiirinen tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen JELD-WEN Suomi Oy:n henkilöstölle lomakekyselynä. Tarkoituksena oli ulottaa kysely koko yrityksen henkilöstölle Suomessa, joten tutkimus toteutettiin mahdollisimman helposti suurelle joukolle jaettavassa muodossa. Tässä luvussa esitellään ensiksi kohdeyritys JELD-WEN Suomi Oy yrityksenä, sen arvot ja aukaistaan hieman yrityksen yrityskulttuuria ja arvojen historiaa tutkimustulosten analysoinnin taustaksi. Tutkimustulokset esitetään kyselyn perusteella saatujen vastausten mukaan ja lopuksi esitellään tulosten perusteella tehdyt päätelmät, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 JELD-WEN Suomi Oy yrityksenä

JELD-WEN Suomi Oy on oviasiantuntijayritys, jonka ovitehtaat sijaitsevat Vääksyssä ja Kuopiossa ja toimipisteitä näiden lisäksi on myös Tampereella ja Helsingissä. JELD-WEN Suomi Oy on osa JELD-WEN Inc.-konsernia, joka on maailman johtavia ovien ja ikkunoiden valmistajia. Sen pääkonttori on Charlottessa USA:ssa. JELD-WEN Suomi kuuluu JELD-WEN Northern European, johon kuuluu Suomen lisäksi Skandinavia, Baltian maat ja Venäjä. JELD-WEN nimi tulee perustajan läheisten etunimien kirjainten yhdistelmästä ja sukunimen osasta. Yritys on alkujaan perheyryitys. JELD-WENillä on toimintaa ympäri maailmaa, työntekijöitä on yhteensä yli 20 000, joista n. 6 000 Euroopassa. Ovitehtaita on Pohjois-Euroopan alueella 10 ja myyntikonttoreita 11. (JELD-WEN Suomi Oy 2017c.)

JELD-WEN Suomen historia on lähtöisin Vääksyn ja Kuopion tehtaiden perustamisesta, jolloin ne eivät vielä olleet JELD-WENin omistamia. Vuodesta 1998 Vääksyn tehdas on ollut osa JELD-WENiä ja Kuopion tehdas vuodesta 2000. Suomessa toimintaa on ollut monilla eri nimillä

vuosien varrella. Yrityksen nimi on ollut JELD-WEN Suomi Oy vuodesta 2008. (JELD-WEN Suomi Oy 2017b.)

JELD WEN työllistää Suomessa hieman vajaa 300 henkilöä, joista toimihenkilöitä on n.60 henkilöä ja tuotannon tai terminaalin työntekijöitä n.230. Vääksyssä työntekijöitä on yhteensä n.120 joista toimihenkilöitä n. 30 ja loput tuotannon ja terminaalin työntekijöitä. Kuopiossa työntekijöitä on yhteensä n.180 joista n.30 on toimihenkilöitä.

Mattiovi Oy on myös osa JELD-WEN perhettä, mutta toimii tutkimushetkellä vielä erillisellä Y-tunnuksella juridisesti erillisenä yhtiönä. Mattiovi lisää JELD-WEN Suomen henkilökuntaa noin 140 henkilöllä. Tässä tutkimuksessa Mattioven henkilökuntaa ei ole otettu mukaan kyselyyn tilanteen tuoreuden vuoksi, sillä tuloksia ei voisi verrata suoraan toisiinsa.

4.2 JELD-WEN Suomi Oy:n arvot

Yrityksen arvoja on viisi. Seuraavana on esitelty suoraan yrityksen kotisivuilta poimitut arvot. (JELD-WEN Suomi Oy 2017a.)

Yhtenä maailmanlaajuisena tiiminä me...

1. HARJOITAMME EETTISTÄ JA TURVALLISTA LIIKETOIMINTAA

Toimimme eettisesti oikealla tavalla. Mikään ei ohita tärkeydessä turvallisuutta. Yritysvastuu ohjaa meitä, ja me toimimme rehellisesti kunnioittaen toisiamme ja kaikkia, joiden kanssa työskentelemme.

2. PANOSTAMME IHMISIIN

Maailmanluokan yritys syntyy maailmanluokan tiimistä. Pyrimme houkuttelemaan ja pitämään palveluksessamme erinomaisia työntekijöitä. Tarjoamme kasvun mahdollisuuksia, jotka hyödyttävät työntekijöitämme ja vaikuttavat positiivisesti heidän perheisiinsä ja yhteisöihinsä.

3. INSPIROIMME ASIAKKAITA INNOVAATIOIDEN AVULLA

Palvelemme asiakkaitamme parhaiten, kun kuuntelemme heitä ja opimme heiltä. Yhteistyössä me suunnittelemme ja toimitamme ainutlaatuisia tuotteita, jotka täyttävät nykyiset tarpeet, ennakoivat tulevia tarpeita ja ylittävät odotukset.

4. PIDÄMME LUPAUKSEMME

Luotettavuus on tuotteillemme ja yhteistyösuhteillemme olennaisen tärkeää, mikä kannustaa meitä aina lunastamaan lupauksemme.

5. KEHITYMME JOKA PÄIVÄ

Pyrimme väsymättä kohti huippuosaamista. Sitoutumisemme jatkuvaan parantamiseen kannustaa innovoimaan, kehittämään alaamme ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille, sijoittajille ja työntekijöille.

4.3 Yrityskulttuuri ja arvojen tausta kohdeyrityksessä

4.3.1 Yrityskulttuuri

Jotta arvojen pohdintaa on helpompi tehdä, JELD-WENin yrityskulttuurin historiaa ja olemusta on tarpeen hieman kuvailla. JELD-WEN Suomi koostuu alun perin hieman hajanaisesta kokonaisuudesta, sillä Vääksyn ja Kuopion tehtaat ovat olleet erillisiä tehdasyksiköitä. Vääksyn ja Kuopion ero on ollut todella suuri, ja yrityskulttuurin yhtenäistämistä on erityisesti viimeisen kolmen vuoden aikana tehty voimakkaasti. (Hakkarainen M. 2018)

JELD-WEN Suomen väestä suurin osa on tuotannon työntekijöitä. Näiden tuotannon työntekijöiden työ on nykyäänkin aika pitkälti käsillä tekemistä, ja se aiheuttaa tietyt vaatimukset työssä jaksamiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille sekä turvallisuudelle, jotka tulee ottaa huomioon. Lisäksi työntekijöiden pitkäaikainen oleminen samassa työtehtävässä aiheuttaa fyysisesti yksipuolisen rasituksen keholle. Sekä tästä syystä, että

ammattitaidon ja moniosaamisen tarpeen näkökulmasta on pyritty tekemään työnkiertoa, jotta ongelma vähenisi. Yrityskulttuurissa on myös perinteisesti ollut erottelua tuotannon työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Tätä erottelukulttuuria on viimeisen kolmen vuoden aikana myös voimakkaasti haluttu vähentää, ja yhteisen tekemisen ja samanarvoisuuden korostaminen on nostettu esiin. Puhutaan yhteisestä JELD-WEN perheestä, jossa kaikki työntekijät yhdessä tekevät omaa työtänsä yhteisten tavoitteiden eteen, ja jossa kaikkien työpanos on yhtä tärkeä. (Hakkarainen M. 2018.)

Yrityskulttuurissa kehittymiseen on erityisesti alettu panostaa viimeisten vuosien aikana. Kulttuurissa on aiemmin monien muiden yrityskulttuurien tapaan usein keskitytty virheisiin kuin hyvällä palkitsemiseen, kun on haluttu kehittää tekemistä parempaan suuntaan. Virheiden tekeminen on sallitumpaa kuin ennen, virheistä halutaan oppia ja korjata käyttäytymistä oikeaan suuntaan eikä etsiä syyllistä. Kehittymisen kulttuuria on siis tällä tavoin pyritty edistämään. Myös keskustelukulttuuria on pyritty herättämään, ja kaikenlainen keskustelu, myös kritiikki, on suotavaa. (Hakkarainen M. 2018.)

JELD-WENin yrityskulttuurista voisi siis todeta, että se on viimeisten vuosien aikana elänyt muutokautta, sillä vanhat eriytyvät eri tehtaiden sekä toimihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden osalta on pyritty yhdenmukaistamaan yhdeksi JELD-WEN Suomen kulttuuriksi. Kulttuuriin on pyritty vaikuttamaan niin käytännön tasolla fyysisen työn osalta kuin ilmapiirimuutoksina keskustelevampana, kehittyvämpänä yhtenäisenä kokonaisuutena. Kulttuuri varmasti sisältää siis tällä hetkellä sekaisin vanhaa ja uutta, sillä yhdistyminen vie aikansa. Samoin vanhat tunnelmat ilmapiiristä varmasti vielä elävät erityisesti vanhemman polven työntekijöissä, vaikka muutos jo alkaa näkyä.

4.3.2 Arvojen historia

Arvot JELD-WENillä on muutaman viime vuoden aikana eläneet niin, että muutaman vuoden sisään arvot ovat vaihtuneet pariin kertaan. Voimassa on olleet tietyt arvot, jotka silloinen johtaja on määritellyt ja tuonut esille, jonka jälkeen voimaan tuli uusi 10 kappaleen sarja arvoja, jotka olivat voimassa melko lyhyen aikaa. Viimeisimmät, pysyviksi tarkoitetut arvot on esitelty ja muodostettu n.1,5 vuotta sitten. Arvot ovat olleet kaikkina näinä kertoina hieman samankaltaisia, muttei kuitenkaan samat. (Hakkarainen M. 2018.)

Arvot tulevat JELD-WENillä konsernin taholta. Suomessa näihin ei päästä vaikuttamaan, sillä konserni haluaa tuoda yhteisen näkemyksen läpi koko konsernin. Näiden nykyisten voimassa olevien arvojen pohjana on kansainvälinen yhteistyö. Arvoja pohdittiin muutaman päivän kokoontumisessa 120 henkilön esimiesporukan kesken, jotka olivat ympäri maailmaa. Nämä henkilöt työstivät arvoja ja tuon pohdinnan tuloksena syntyivät nykyiset yrityksen arvot, joita tässä työssä tutkitaan. Nämä arvot lähtivät visiopohjalta ja synnyttivät kokonaisuuden, joista muodostui JELD-WENin maailmanlaajuisesti yhteiset arvot.

4.3.3 Nykyisten arvojen jalkautus

Arvojen jalkautus alkoi, kun yrityksen pääjohtaja lanseerasi videon, joka näytettiin kaikilla Suomen tehtailla. Tämä oli englanninkielinen. Suomeksi nuo arvot käytiin tämän jälkeen myös lävitse. Tässä vaiheessa lanseerattiin myös arvotaulut yrityksen seinille ja arvokortit, jotka jaettiin työntekijöille. Kuopion tehtaalla tv-infotauluilla arvot myös olivat näkyvillä. Sisäisessä lehdessä Suomessa käsiteltiin arvoja yksi arvo kerrallaan niin, että jokin yrityksen työntekijä kertoi omasta näkökulmastaan, miten tietty arvo hänen päivittäisessä työssään arjessa näkyy. (Hakkarainen M. 2018.)

Arvot jalkautettiin esimiehille noin vuosi sitten niin, että esimiesten kanssa pohdittiin ja käytiin läpi, miten arvot heidän tiimeissään voisivat näkyä. Palautteen antaminen arvojen kautta, niin positiivisessa kuin rakentavassa

palautteessakin tuli esiin. Arvot käytiin läpi yksityiskohtaisesti, miten jokainen arvo näkyy ja tarkoittaa käytännössä. Esimiehiä ohjeistettiin siis eri tavoin arvojen käyttöön ja kehoitettiin viemään se käytäntöön ja arkeen. Esimiehet lähtivät tämän jälkeen toteuttamaan tätä tiimeissään ja johtamisessaan, jokainen oman tyylinsä mukaisesti esimerkiksi viikkopalavereissa, kuukausipalavereissa, kehityskeskusteluissa ja muussa johtamisessa. Esillä oli esimerkiksi se, että palautteenannon peruste löytyisi arvoista. Esimerkkinä tästä voisi olla lause: ”Kiitos kun autoit täyttämään lupauksemme, kun joustit tässä asiassa.”, kun lupauksen pitäminen on arvo johon pyritään. (Hakkarainen M. 2018.)

Työntekijäpuolella arvojen jalkauttamisessa on Kuopion osalta käyty erillinen jalkautuskeskustelutilaisuus. Keskustelut käytiin HR henkilön ja tehdaspäällikön kanssa niin, että ryhmissä keskusteltiin näistä arvoista ja siitä, miten ne näkyvät jokapäiväisessä työssä ja nuo keskustelut kirjattiin ylös. Keskustelussa tuli esiin positiivisia ja negatiivisia asioita arvoista ja niihin liittyvistä asioista. Keskustelut koottiin yhteen, ja niitä työsti, sekä kirjattuihin asioihin puututtiin pikaisesti. Tästä puuttumisesta saatiin hyvää palautetta, ja koettiin, että asioihin päästiin tätä kautta vaikuttamaan. Sama keskustelukokonaisuus aiotaan vielä käydä Vääksyssä. (Hakkarainen M. 2018.)

Johdon ja henkilöstöhallinnon tavoitteena on ollut nimenomaan se, että arvot tulisivat käytäntöön jokaisen työntekijän päivittäisessä työssä. Esimerkkeinä mainittiin ihmisiin panostaminen – mitä sen tekeminen voisi olla käytännössä. Työnantaja tietysti voi panostaa työntekijöihin antamalla kaikenlaisia etuuksia, mutta jos jokainen toimii ihmisiin panostaen, se näkyy myös päivittäisenä toimintana jokaisessa työntekijässä niin, että huolehtii kollegoidensa hyvinvoinnista esimerkiksi kysymällä mitä kuuluu. Tällä tavoin keskusteluja käytiin myös jalkautuskeskusteluissa, ja tullaan käymään myös tulevaisuudessa, kun jalkautus päästään saattamaan myös Vääksyn osalta loppuun. (Hakkarainen M. 2018.)

Arvojen jalkauttaminen JELD-WENillä on siis osittain kesken. Toimihenkilöpuolella ja Kuopion päässä on päästy jo pidemmälle ja monenlaisia jalkautustoimenpiteitä on tehty. Toimenpiteissä on näkyvissä perinteiset tavat tuoda arvot yrityksessä esiin. Toimenpiteet ovat aika määrätietoisia ja yhdenmukaisia. Arvojen mukaan johtamisen ja käyttäytymisen esimerkkejä on tuotu aika laajasti esiin. Sisäisen lehden arvoihin liittyvät kirjoituksen jokaisen henkilökohtaisesta näkökulmasta lisäsivät näkökulmaa henkilökohtaiseen arvokäyttämiseen. Huomioitavaa on myös, että arvot ovat kansainvälisen konsernin yhteiset arvot, joten arvot pohjautuvat maailmalta tuleviin yhteisiin konsernin arvoihin.

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen henkilöstölle

Tutkimus toteutettiin Webropol-haastattelulomakkeella verkossa ja vaihtoehtoisesti samansisältöisellä paperilomakkeella kaikissa JELD-WEN Suomi Oy:n toimipisteissä koko henkilöstölle noin kahden viikon ajan kevättalvella 2018. Tutkimuksen tueksi haastateltiin JELD-WEN Suomi Oy:n HR Business Partner Mari Hakkarasta taustatietojen saamiseksi arvokeskusteluista ja yrityskulttuurista. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on itse aloittanut kyseisessä yrityksessä uutena työntekijänä lokakuussa 2017, ja sitä kautta myös oma henkilökohtainen näkemys näkyy tutkimuksessa.

Haastattelulomake sisälsi määrällisesti arvioitavia kysymyksiä, sekä avoimia, laadullisiin tuloksiin tähtääviä kysymyksiä. Määrällisiin kysymyksiin vastattiin selkeästi enemmän, mutta avoimiinkin kysymyksiin saatiin runsaasti arvokasta aineistoa. Kysymyslomake löytyy opinnäytetyöstä liitteenä, liite 1.

JELD-WEN Suomen henkilökuntaa, joille kysymys kohdistettiin, on 294 työntekijää. Vastauksia saatiin yhteensä 122 kappaletta. Vastausprosentti koko henkilöstön osalta oli siis n. 41 %. Vertailuluvut ovat joulukuun 2017 virallisia henkilöstölukuja, joten pieniä heittoja henkilöstössä on saattanut tapahtua.

TAULUKKO 1. Eri työntekijäryhmien vastaajien vastausprosentit

Rooli yrityksessä	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Ylempi toimihenkilö	21	18%
Toimihenkilö	24	21%
Tuotannon tai terminaalin työntekijä	72	62%

Ylempien toimihenkilöiden ja toimihenkilöiden yhteenlaskettu vastausprosentti oli n. 73% ja tuotannon tai terminaalin työntekijöiden vastausprosentti oli n. 31%, kuten taulukossa 1 esiintyy.

Eri toimipisteiden vastaukset

Vastaajista 59,8% oli Kuopion toimipisteestä, 33,6% Vääksyn toimipisteestä ja loput 6,6 % muista toimipisteistä. Kuopion toimipiste on suurin, Vääksyn jonkin verran pienempi. Muissa toimipisteissä työskentelee vain muutamia henkilöitä, joten vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti suhteessa eri toimipisteissä työskentelevien suhteen.

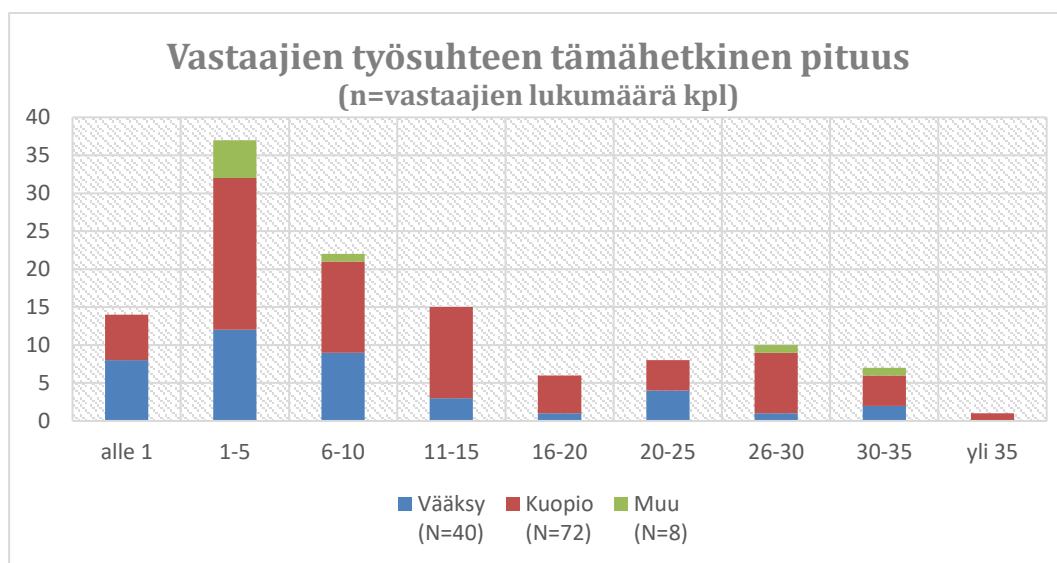
Toimipisteiden suhteen eroavaisuudet olivat seuraavan laisia: Kuopion tuotannon tai terminaalin työntekijöiden vastausprosentti (vastaajien suhde toimipaikassa työskenteleviin) oli n. 34% ja Vääksyssä vastaava luku oli n. 26%. Kokonaisvastausprosentit olivat Vääksyn ja Kuopion suhteen 34% ja 39%, joten Kuopion vastausprosentti oli kokonaisuudessaan hieman korkeampi.

Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajista oli huomattavasti suurempi osa miehiä. Vastaajista 21,3% oli naisia, ja 78,7% miehiä. Yrityksessä työskentelee selvästi enemmän miehiä, joten sukupuolijakauma on oletettava, ja tasapainoisessa suhteessa vastaajien esiintyvyyteen yrityksessä.

Vastaajien työsuhteen kesto

Kyselyyn vastaajista suurin joukko 30,8% vastaajista on ollut työssä JELD-WENillä 1-5 vuotta. Kuvion 3 mukaisesti seuraavaksi suurimmat vastaajaryhmät olivat 6-10 vuotta yrityksessä palvelleet (18,3%), ja 11-15 vuotta palvelleet (12,5%). Alle vuoden työssä olleiden määrä vastanneista oli myös suhteessa suuri, 11,7%.



KUVIO 3. Vastaajien työvuosien määrät

4.5 Arvojen mukaisen toiminnan toteutuma arvoväittämien kautta

Kyselyssä esitettiin erilaisia teemoja arvojen pohjalta, joista vastaajien mielipiteitä ja ajatuksia pyydettiin laittamaan asteikkoon 1-5 seuraavalla arvosteluasteikolla: eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali, osittain samaa

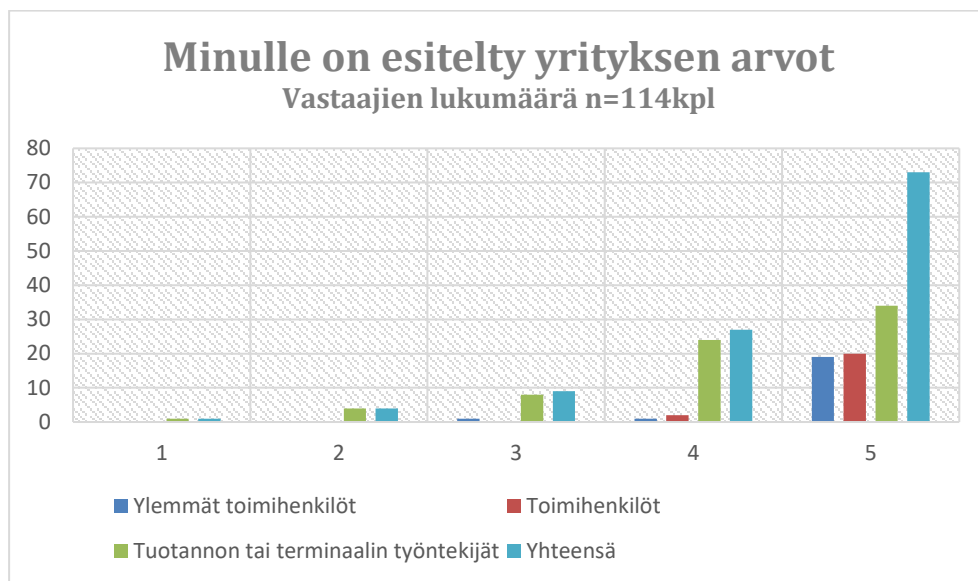
mieltä tai täysin samaa mieltä. Tuloksia esittävässä kuvaajissa käytetään tätä samaa asteikkoa.

Kysymysten tarkoituksena oli saada selville yksinkertaisella tavalla työntekijöiden ajatuksia siitä, mitä arvot heille merkitsevät.

Monivalintakysymyksiin on helpompi vastata ja niihin saatiinkin runsaammin vastauksia kuin lomakkeen avoimiin kysymyksiin. Näistä väittämistä pyrittiin tekemään aiheen syvällisyyden vuoksi sellaisia, että ne toisivat ajatuksia esiin hieman syvällisemmin kuin monivalintakysymysten yleensä koetaan tuovan. Yleisesti monivalintakysymysten perusteella saadaan selville erityisesti mielipiteiden suunta ja laajuus. Seuraavana on esitettyä tutkimuksen tulokset näiden vastausten pohjalta.

Minulle on esitelty yrityksen arvot

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kokemusten perusteella, kuinka hyvin yrityksen arvot on esitelty henkilökunnalle. Tulosten perusteella voi päätellä, että arvot on esitelty laajalti kaikille työntekijöille roolista riippumatta, joka myös hyvin näkyy esitetyssä kuviossa 4. Kaikkiaan 88% tähän kysymykseen vastanneista sijoittuivat asteikolle osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kuvaajalle on valittu näkökulma työntekijäroolien mukaisesti, koska on kiinnostavaa nähdä, onko vastaukset olleet keskenään samankaltaisia. Rooli ei kuitenkaan näy tuloksissa vaikuttavan tähän juurikaan, joten vaikuttaa, että yrityksessä arvot on esitelty työntekijöille hyvin.

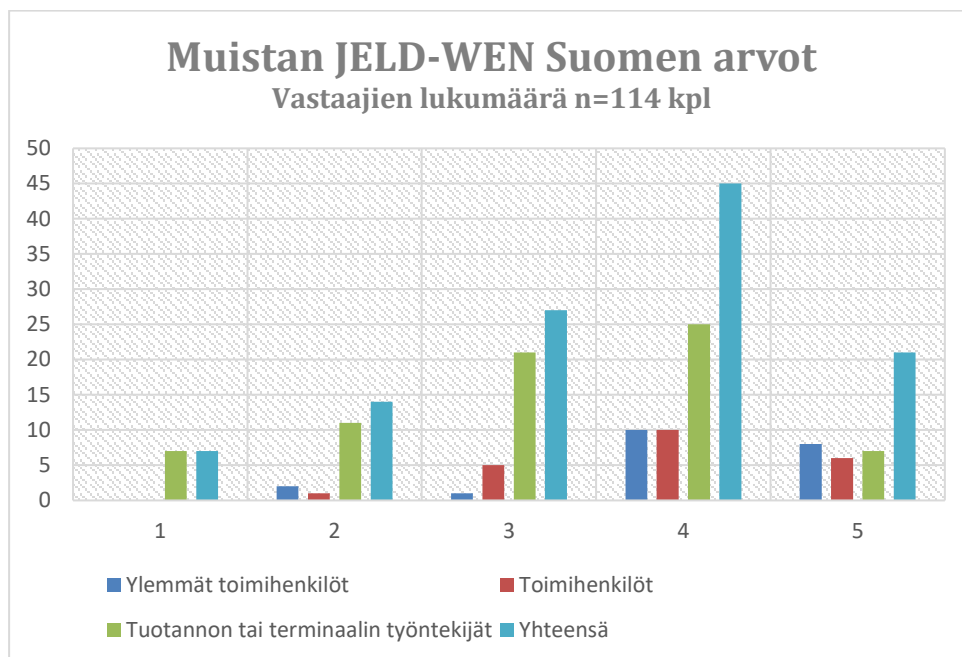


KUVIO 4. Arvojen esittely

Muistan JELD-WEN Suomen arvot

Kysymyksellä oli tarkoitus päästä hieman lähemmäs sitä, miten arvot ihan konkreettisella tasolla ihmisten muistissa ovat. Kysymyksen luonteen vuoksi jää toki hieman avoimeksi, kuinka rehellisesti ihmiset tähän osaavat tai haluavat vastata, sillä asiaa ei testata millään tavoin. Kuitenkin voidaan olettaa, että tulos on ainakin lähellä todellisuutta.

Vastaajista 19% koki muistavansa arvot erittäin hyvin ja 39% melko hyvin, mikä suhde kuviossa 5 näkyy vastaajamäärien suhteen. Yhteensä siis noin 58% kaikista vastaajista koki muistavansa hyvin tai melko hyvin arvot, mikä on suhteellisen hyvä luku. Neutraaleja tai ei-muistavia vastaajia oli yhteensä 24%, mikä myös on huomattava osuus, neljännes. Arvojen muistaminen näyttää yleisesti olevan melko hyvällä tasolla yrityksen henkilöstön kesken, mikä kertoo siitä, että arvot ovat ihmisten tiedossa ja muistissa ihan konkreettisesti, eli arvot ei ole jääneet täysin tuntemattomaksi missään työntekijäryhmässä, vaikka kehittymisen varaa on. Huomiota kiinnittävää on myös, että ne jotka kokivat, etteivät muista arvoja, olivat suuremmalta osalta tuotannon tai terminaalin työntekijöitä, mutta joukossa oli myös toimihenkilöitä sekä ylempiä toimihenkilöitä.



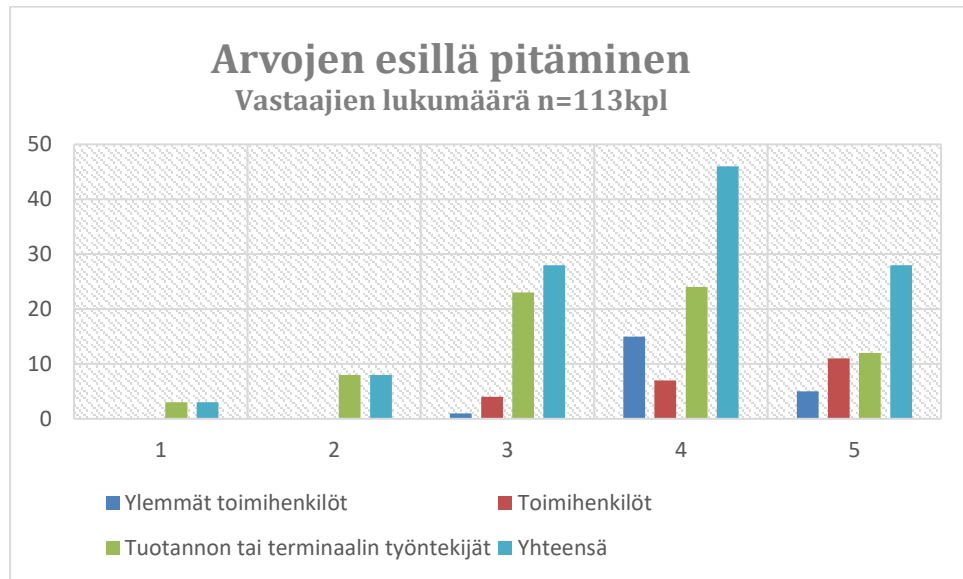
KUVIO 5. Arvojen muistaminen

Mielestäni JELD-WEN:in arvoja pidetään esillä riittävästi

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää arvojen esilläoloa ja sitä kautta mielipidettä ja ajatusta niiden esiintyvyydestä yrityksen toiminnassa.

Tulosten perusteella, joka kuviosta 6 selkeästi näkyy, selvästi korkeimmalla prosentilla 41% työntekijät olivat osittain sitä mieltä, että JELD-WENin arvot ovat esillä riittävästi. Lähes yhtä vahvasti oltiin täysin sitä mieltä (24%) tai vastattiin neutraalisti (25%).

Tulokset siis hieman jakautuivat. Tulos oli selvästi positiivinen, ja arvojen esillä pitäminen kohtuullisen hyvällä tasolla. Kuitenkin vastaukset olivat hieman vaisuja, eli jonkinnäköistä toivetta hieman aktiivisemmasta esillä pidosta esiintyi.



KUVIO 6. Arvojen esillä pitäminen

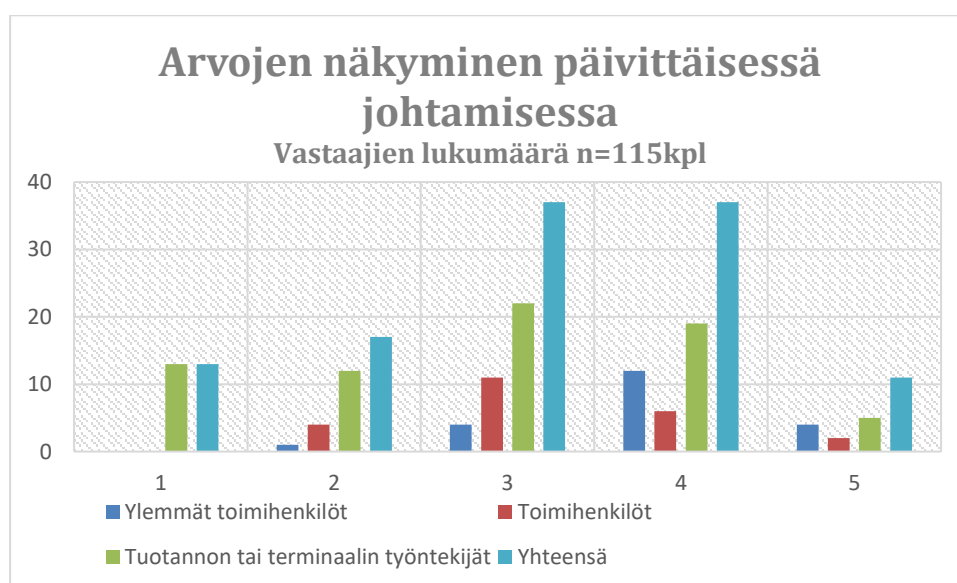
Mielestäni arvot näkyvät päivittäisessä johtamisessa

Tällä kysymyksellä päästään jo hieman syvemmälle aiheessa, sillä teoreettisessa viitekehyksessä jo tuli todetuksi, että arvot ovat tärkeä osa johtamista. Siksi kysymyksessä pyrittiin tuomaan arvot päivittäiseen johtamiseen eli kokemukseen siitä, miten ne koetaan ihmisten arjessa johtamisen tasolla. Vastaajissa ovat myös esimiehet, eli he ovat samalla arvioineet tilannetta paitsi työntekijän näkökulmasta, myös esimiehen näkökulmasta.

Tuloksia esittävässä kuviossakin 7 näkyy, että ajatukset hajautuvat melko voimakkaasti. Osittain samaa mieltä arvojen näkymisestä päivittäisessä johtamisessa on 33% vastaajista, neutraalia ajattelee 32% vastaajista, osittain eri mieltä on 16% vastaajista ja täysin eri mieltä 11% vastaajista. Täysin samaa mieltä on vain 9% vastaajista. Vastaajaryhmien välillä on vain hieman eroja, toimihenkilöt ajattelivat enemmän neutraalia johtamisen näkyvyydestä kuin ylemmät toimihenkilöt, jotka kokivat arvojen näkyvyyden voimakkaammin. Kovin voimakkaasti arvojen näkyvyyttä ei johtamisessa koettu, sillä täysin samaa mieltä oli pienin prosentti ihmisistä,

ja osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä olevien määrä oli yhteensä 26,7% vastaajista.

Arvojen näkymisen päivittäisessä johtamisessa voi olla myös hieman vaikeaa hahmottaa, sillä arvojen näkyminen voi olla osittain huomaamatonta toimintaa. Olisi kuitenkin hyvä, että henkilöstö voisi kokea arvojen näkymisen myös johtamisessa. Kyselyssä ei kysytty, miten arvojen näkyvyys koetaan johtamisessa silloin, kun ei ole kyse päivittäisjohtamisesta vaan laajemmasta organisaation johtamisesta. Tässä työssä kuitenkin pyrittiin näkemään asia mahdollisimman käytännön kannalta mahdollisimman läheisellä tavalla, joten keskityttiin päivittäiseen johtamiseen. Arvojen näkyminen päivittäisessä johtamisessa vaikuttaisi olevan hyvä pohja, mutta hieman enemmän konkreettista näkyvyyttä kuitenkin kaivattaisiin.

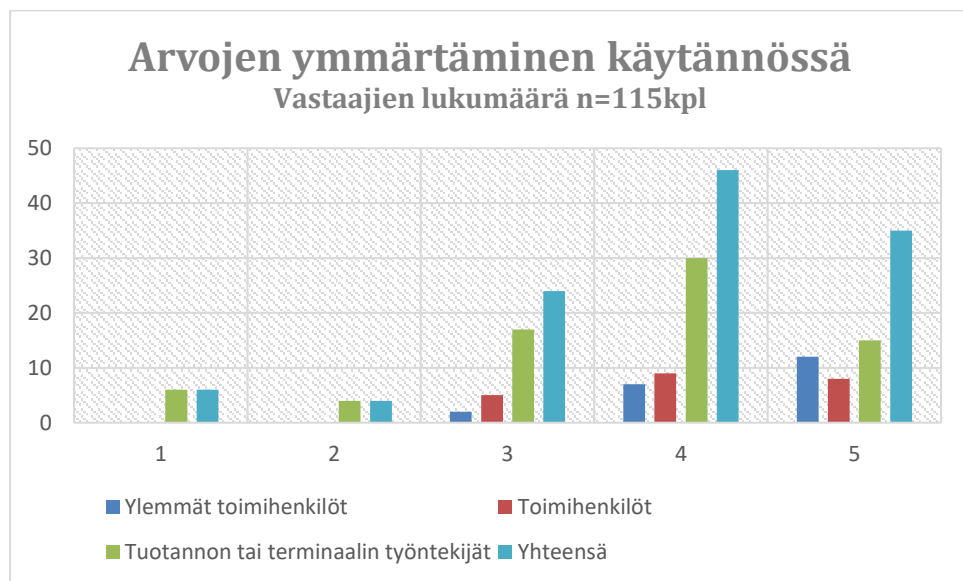


KUVIO 7. Arvojen näkyminen päivittäisessä johtamisessa

Ymmärrän, mitä arvot käytännössä tarkoittavat

Tämän kysymyksen kautta haluttiin varmistua siitä, että työntekijä ymmärtää, mistä arvoissa on kyse ja siitä, että ovatko arvot riittävän selkeäsanaiset. Lisäksi kysymykseen sisältyy ajatus siitä, että ymmärtää, miten arvot omaan työhön käytännössä liittyvät.

Tuloksissa nousi melko vahvasti esiin ajatus, että arvot koetaan melko helposti ymmärrettäviksi, ja että ne on sisäistetty käytännön toimintaan. Kuviosta 8 näkee, että osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 70% vastaajista, 22% neutraaleja ja vain 8% osittain tai täysin eri mieltä. Voi siis olettaa, että suurimman osan vastaajien mielestä arvot ovat helppo käsittää sellaisenaan käytännön toimiin, ja arvot ovat siis melko hyvin sisäistetty tältä osin. Suuria eroja vastaajaryhmien välillä ei ollut. Eri mieltä olleet olivat tuotannon tai terminaalin työntekijöitä, mutta määrät olivat hyvin pieniä.

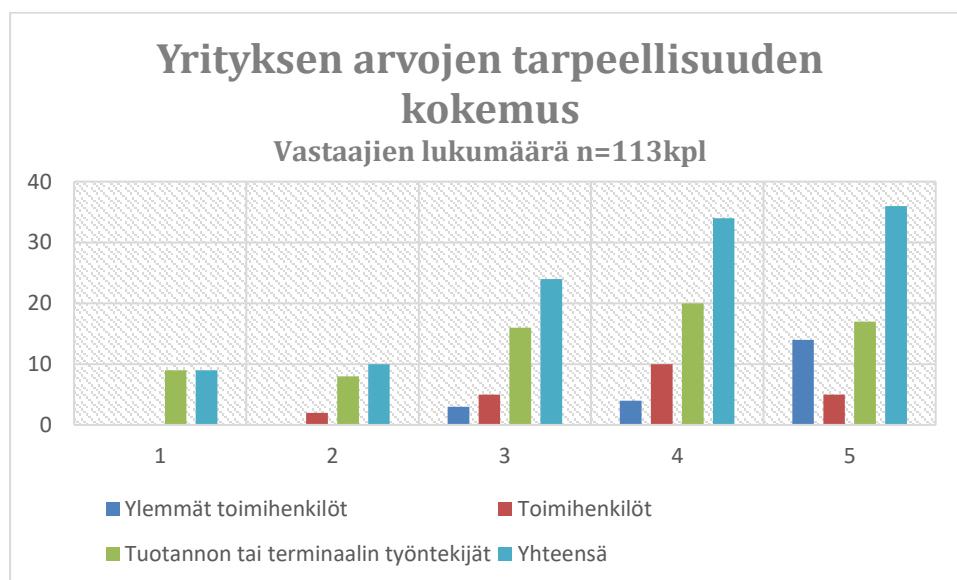


KUVIO 8: Arvojen ymmärtäminen käytännössä

Koen yrityksen arvot tarpeellisiksi

Tässä kysymyksessä arvojen merkitystä haluttiin tiedustella, ja päästä hieman tunnustelemaan asenteita ja ajatuksia arvojen tarpeellisuudesta. Tässä kysymyksessä on mahdollisuus käsittää kysymys hieman kahtalaisella tavalla: painopisteenä voisi ajatella juuri näiden nimenomaisten arvojen tarpeellisuutta tai yritysten arvojen tarpeellisuutta yleensä. Nämä kuitenkin kulkevat aika lähellä toisiaan, ja molemmat mittaavat samankaltaista ajattelumaailmaa.

Tämänkin kysymyksen tulokset olivat keskenään melko homogeenisiä kuten kuviosta 9 ilmenee. Kaikista vastauksista kaikkiaan 84% oli neutraalista täysin samaa mieltä -vastauksia. Suurin osa ihmisistä siis koki yrityksen arvot tarpeellisiksi tai koki vähintään neutraalina. Tämä kuvaa asennemaailmaa työntekijöiden osalta, ja selvästi ajatellaan yleisesti, että arvot ovat hyvät ja tarpeelliset. Merkitseviä tekijöitä tähän voi olla esimerkiksi se, että arvot koetaan helposti ymmärrettäviksi, kuten edellisen kysymyksen vastauksissa tuli ilmi. Tässä kysymyksessä täysin samaa mieltä ajattelevien osuus oli korkein, 33%, ja osittain samaa mieltä ajattelevien osuus 30%.



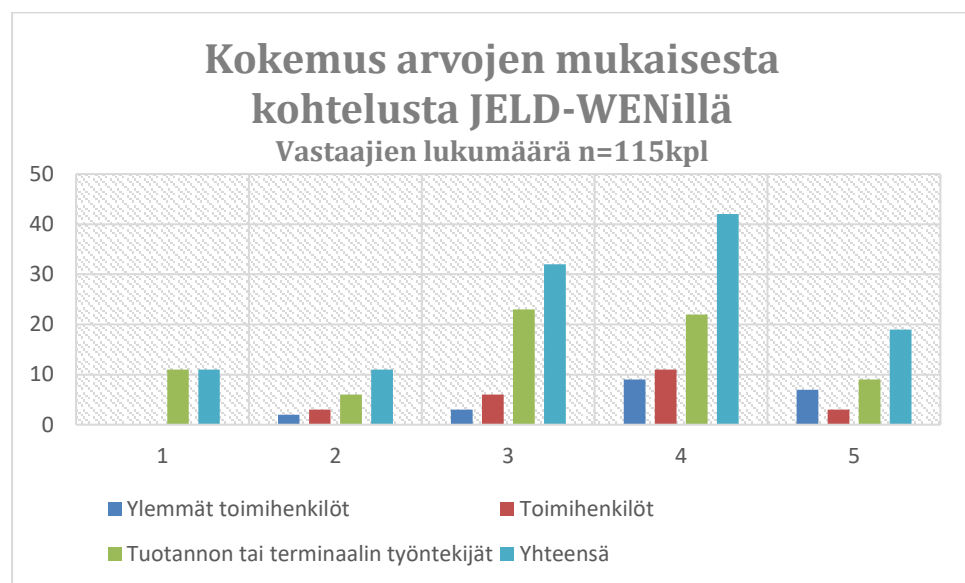
KUVIO 9. Kokemus yrityksen arvojen tarpeellisuudesta

Minua on kohdeltu JELD-WENillä näiden arvojen mukaisesti

Tässä kysymyksessä mennään työntekijöiden henkilökohtaiselle tasolle. Kysymyksellä haetaan omaa kokemusta siitä, miten arvojen mukainen toiminta on toteutunut. Tähän kysymykseen jokainen vastaa oman työnsä kokemuksen perusteella ja pitkälti tunnetasolla. Myös konkreettiset tilanteet ovat varmasti näiden vastauksen perusteena.

Vastauksista ilmenee kuvion 10 mukaan positiivisella tavalla, että suuri osa, 35% vastanneista, on osittain samaa mieltä ja 17% täysin samaa

mieltä siitä, että häntä on kohdeltu yrityksen arvojen mukaisesti. Positiivisten vastausten määrä on siis yli puolet vastaajista, 52%. Huomattavaa on, että neutraalien vastausten määrä on melko suuri, 28%, eli moni ei koe erityisesti, että häntä olisi kohdeltu arvojen mukaisesti, mutta ei myöskään niin, ettei näin olisi lainkaan toimittu. Eli yhteensä neutraalien ja positiivisten tulosten summa on 80%. Loput 20% siis kokevat, etteivät arvot ole toteutuneet heidän kohdallaan. Negatiivisista vastauksista voi todeta, että vastaukset sijoittuvat aika tasaisesti selvästi eri mieltä olevien, ja osittain eri mieltä olevien kesken.



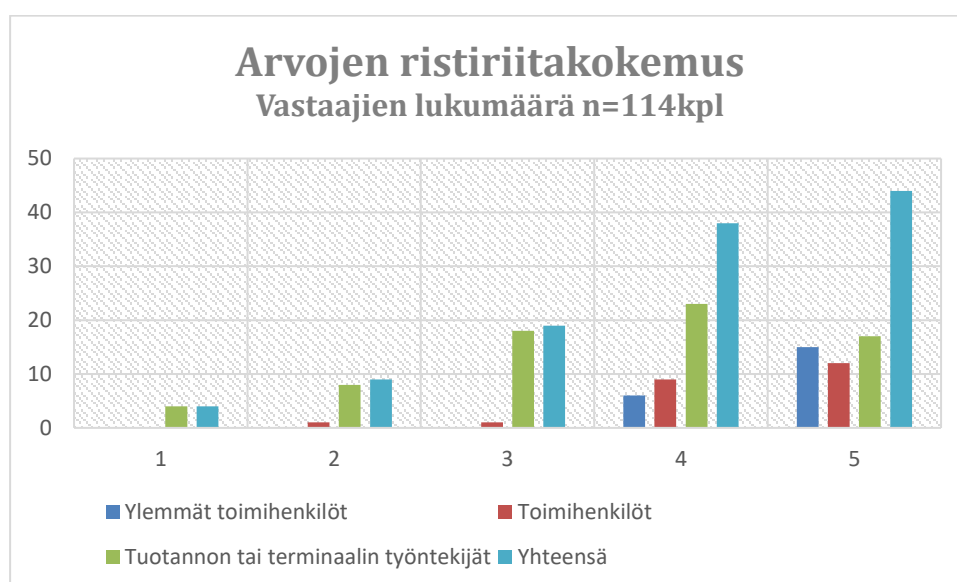
KUVIO 10. Kokemus arvojen mukaisesta kohtelusta

Arvot eivät ole ristiriidassa omien arvojen kanssa

Arvojen ristiriita voi aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen työn mielekkyyden kokemiseen, ja siksi on mielenkiintoista tietää, ovatko yrityksen arvot linjassa työntekijöiden omiin, henkilökohtaisiin arvoihin. Tällä kysymyksellä on siis tarkoitus hieman kartoittaa, koetaanko arvot henkilökohtaisesti ristiriitaisiksi omiin arvoihin nähden.

Tuloksissa painottui kuvion 11 mukaisesti vastaukset täysin samaa mieltä (39%) ja osittain samaa mieltä (33%). Neutraaleja vastauksia oli 18%. Osittaisia ristiriitoja koki 8% vastaajista ja täydellisiä 3% vastaajista, eli

luvut ovat hyvin pienet. Arvot siis eivät selvästi olleet ristiriidassa työntekijöiden omien arvojen kanssa tai ei osattu sanoa, onko ristiriitaa olemassa. Arvoista voisi myös ajatella, että ne ovat aika yleismaailmallisia, joihin monen on helppo samaistua, ja tämä linja näkyy myös vastauksissa kaikilla työntekijäryhmillä.



KUVIO 11. Yrityksen arvojen mahdolliset ristiriidat suhteessa omiin arvoihin

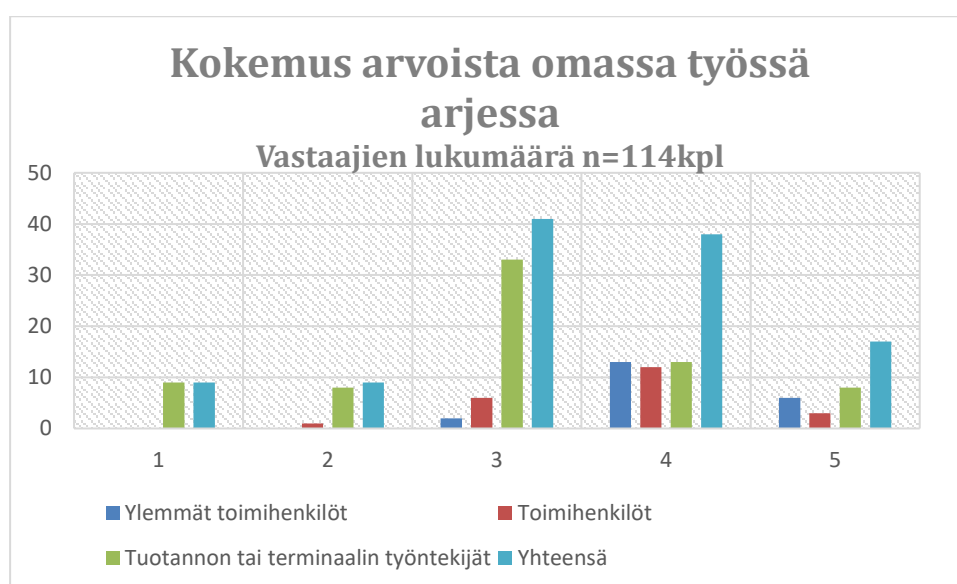
Koen, että arvot näkyvät omassa työssäni arjessa

Kysymyksessä ollaan tutkimuksen tarkoituksen ytimessä. Tässä haluttiin kartoittaa henkilöiden kokemusta siitä, näkyvätkö yrityksen arvot omassa henkilökohtaisessa työssä päivittäin. Tuloksista voidaan päätellä asennetta arvojen merkityksestä päivittäiseen työhön, sekä käytännön kokemusta. Tulokset on esitetty kuviossa 12.

Tuloksissa painottuvat selvästi neutraalit vastaukset (36%) ja osittain samaa mieltä -vastaukset (33%). Toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt selvästi eniten kokivat niin, että arvot osittain tai täysin näkyvät omassa työssä arjessa. Tuotannon tai terminaalin työntekijöiden osalta yleisin vastaus oli neutraali, eli harva ehkä koki, että arvot näkyisivät erityisellä tavalla työssä arjessa, mutta toisaalta eivät kokeneet voimakkaasti

niinkään, että ne eivät näkyisi arjessa ollenkaan. Tässä ehkä tulee kyseeseen se, että voi olla vaikeaa hahmottaa käytäntöön, miten ne voisivat arjessa näkyä, varsinkaan jos ne eivät ole täysin avautuneet.

Yleisin ja suurin vastausalue oli kaikkien työntekijäryhmien osalta siis neutraali, mutta osittain samaa mieltä tai samaa mieltä oli yhteensä kuitenkin lähes puolet vastanneista eli 48 %. Tämä on ihan hyvä luku verrattuna siihen, että usein koetaan, että arvot jäävät aika voimakkaasti taka-alalle ja unohduksiin.



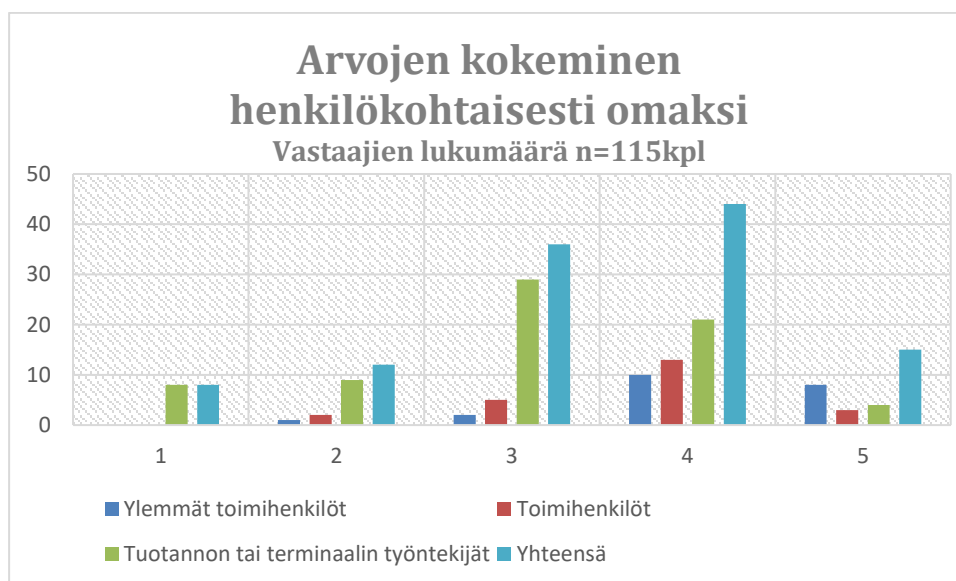
KUVIO 12. Kokemus arvoista omassa työssä

Tunnen nimetyt arvot henkilökohtaisesti omikseni

Kysymyksessä haetaan hieman samankaltaisia asioita vähän eri näkökulmasta, kuin aiemmissakin kohdissa. Tässä kuitenkin korostuu henkilökohtaisuus ja kokemus siitä, että kokee arvot osana omaa työtään ja on sisäistänyt ne.

Tässäkin tuloksessa näkyy kuvion 13 mukaisesti jo edellistenkin kysymyksen kohdalla tuloksista muodostunut yleinen suunta, että osittain samaa mieltä kokevien määrä on suurin. 38% vastaajista kokee näin. Täysin samaa mieltä on 13% vastaajista, ja neutraalisti kokee 33%

vastaajista. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 7% ja 10% vastaajista eli yhteensä 17%. Eri mieltä kokeminen on siis suhteellisen harvinaista, ja suurin osa kokee arvot ainakin jossain määrin omikseen, ja voisi päätellä, että siis myös sisäistänyt ne. Neutraalien määrä on kuitenkin melko suuri tässäkin vastauksessa, joten melko suuri osa, noin kolmannes vastaajista, ei koe erityisesti mitään arvojen suhteen omalle kohdalle.



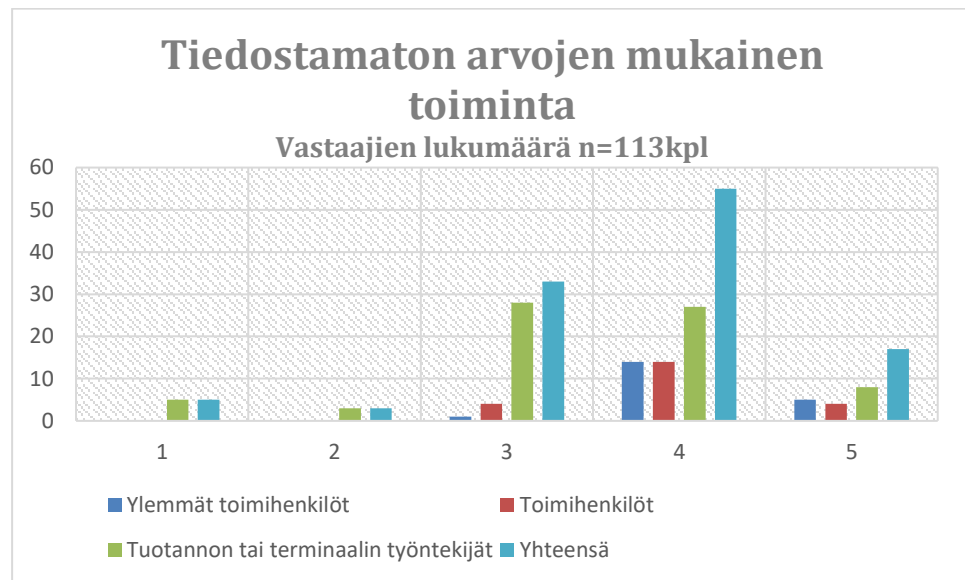
KUVIO 13. Arvojen kokeminen henkilökohtaisesti omaksi

Olen tiedostamattani toiminut arvojen mukaisesti

Tällä kysymyksellä on tarkoitus hieman ravistaa ajattelemaan, että onko tullut toimineeksi ajattelematta arvoja niiden mukaiseksi. Tämän kaltainen toiminta nimittäin kertoisi siitä, että arvot ovat organisaatiossa yhteiset ja toteutuvat sitä kautta vahingossakin arjessa. Arvot kuitenkin tulisi olla ohjenuorana päätöksissä silloin, kun varsinaista ohjetta ei ole.

Tulosten mukaan, jotka on esitetty kuviossa 14 näyttääkin, että puolet vastaajista (50%) kokee, että on ainakin osittain toiminut arvojen mukaisesti tiedostamattaan. Täysin samaa mieltä siitä, että näin on toiminut, on 15% vastaajista. Neutraali kokemus asiasta on jälleen vajaalla kolmanneksella vastaajista (28%), mutta eri mieltä tai osittain eri mieltä on yhteensä vain n. 8% vastaajista. Tämä on melkoisen hyvä tulos, ja viriää

ajatus, että moni huomaa tiedostamattaan toimivansa arvojen mukaan jolloin arvot ovat siis taustalla vaikuttamassa monen kohdalla. Tähän voi myös vaikuttaa arvojen yleispätevyys niin, että arvot ovat samalla myös monien henkilökohtaisia arvoja, tai toisaalta yrityksen toimintatavat tai ohjeet tukevat arvojen mukaista toimintaa.

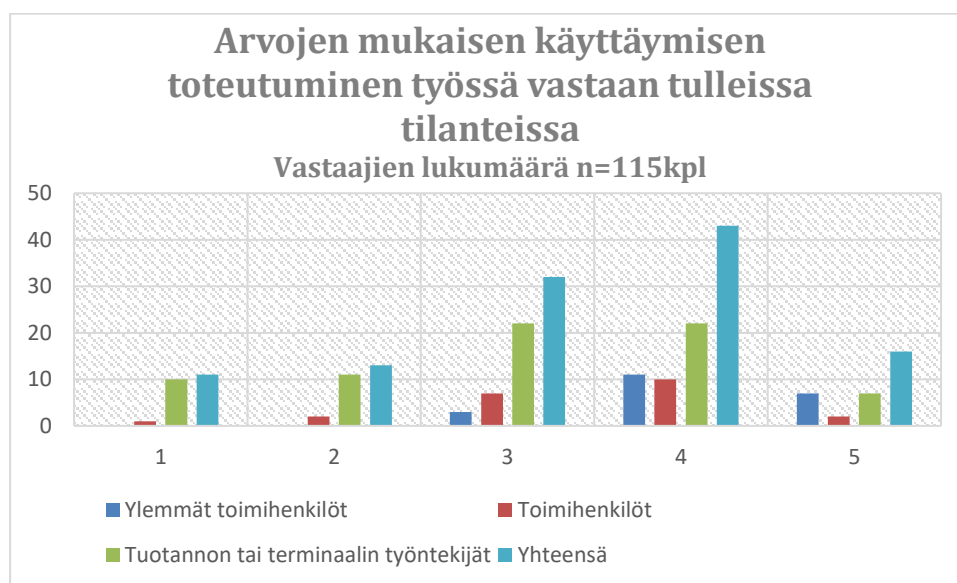


KUVIO 14. Tiedostamaton arvojen mukainen toiminta

Työssäni on tullut vastaan tilanteita, joissa arvot ovat määrittäneet käyttäytymistäni

Tässä kysymyksessä lähestytään aihetta käytännön tilanteiden kautta ja haetaan vastaajien kokemusta siitä, onko tullut tilanteita, jossa arvot ovat olleet ratkaiseva tekijä. Vastaukset on esitetty kuviossa 15. Toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt ovat useimmiten osittain samaa mieltä siitä, että tällaisia tilanteita on ollut. Kokonaisuutenakin tämä kokemus on ollut yleisin, yhteensä 37% vastaajista kokee näin. 13% henkilöistä kokee olevansa täysin samaa mieltä ja näin vastanneet ovat yleisimmin tuotannon tai terminaalin henkilökuntaa tai ylempiä toimihenkilöitä. Neutraaleja vastauksia on 28%. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 22% vastaajista, eli eri mieltä oleviakin löytyy noin viidennes vastaajista.

Tilanteita, joissa arvot ovat tulleet toimintamallia määrittäväksi tekijäksi on siis melko paljon. Suunnilleen puolet kokee, että arvot ovat käytännössä tilanteissa mukana, viidennes ei koe näin ja kolmannes on neutraalilla kannalla. Arvot siis määrittävät tilanteita jonkin verran, mutta kehittymisen mahdollisuuttakin jää.

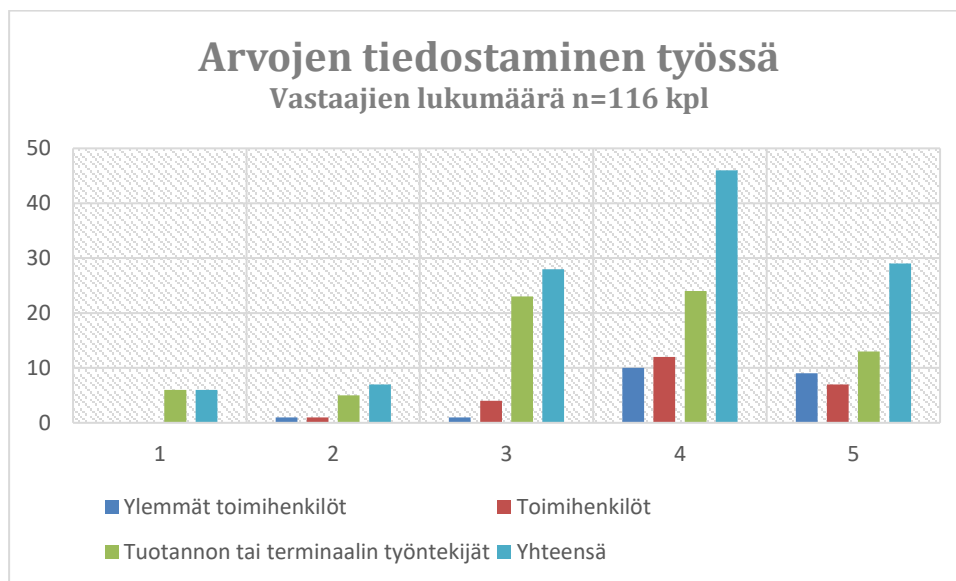


KUVIO 15. Arvojen mukaisen käyttäytymisen toteutuminen

Tiedostan työskentelyssäni nämä arvot

Kysymyksellä on tarkoitus tutkia sitä, että tiedostetaanko arvot työskentelyssä. Kielteinenkään vastaus ei suoraan tarkoita sitä, etteikö arvojen mukainen toiminta toteudu käytännön toiminnassa, mutta vastaus kertoo tiedostamisesta ja ajattelusta. Kuviossa 16 on visuaalisessa muodossa näkyvillä vastausten esiintyvyys.

Vastauksista nousee esiin, että tiedostaminen on melko laajaa. Osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olevia vastauksia on 64% vastauksista, ja neutraaleja 24%. Eri mieltä tai osittain eri mieltä olevien osuus on yhteensä 12%, mikä on kokonaisuudesta melko vähän. Neutraalien määrä näyttää kuitenkin olevan myös kohtuullisen suuri, mutta yleisesti näyttää, että suuri osa työntekijöistä jollain tasolla tiedostaa arvot työssään.

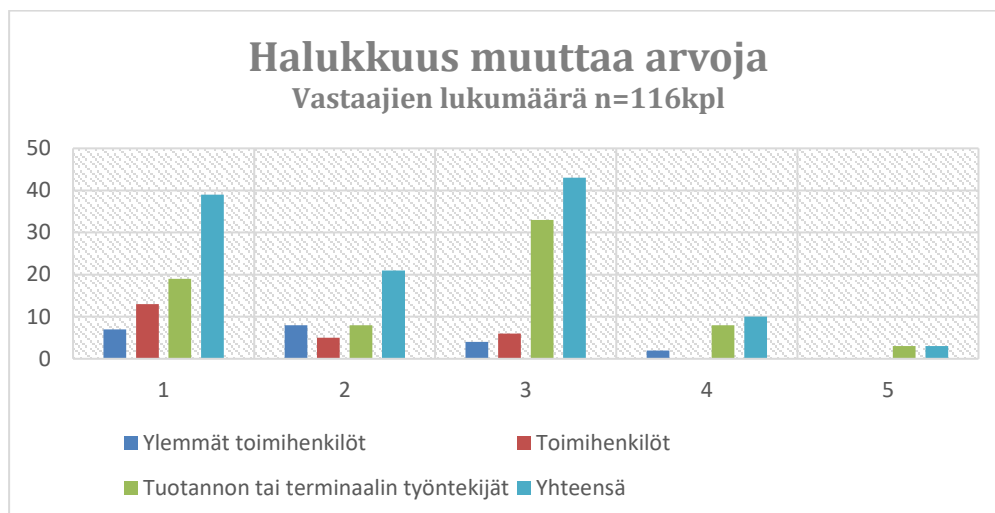


KUVIO 16. Arvojen tiedostaminen työssä

Haluaisin muuttaa JELD-WENin arvoja

Tässä kysymyksessä haluttiin tiedustella henkilöstön ajatusta arvojen muuttamisesta. Kysymykseen liitettiin myös avoin vastaus, miten ja miksi arvoja tulisi muuttaa, jos arvoja tulisi muuttaa. Kehitysideoiden keräämisestä oli tarkoituksena saada hyötyä tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi.

Tuloksista kuviossa 17 näkyy, että harva haluaisi muuttaa arvoja. Tässä pohjana voi vaikuttaa myös se, että arvot ovat suhteellisen pienen ajan sisällä muuttunut kaksi kertaa kohdeyrityksessä. Yli puolet, 51% vastaajista on täysin tai osittain sitä mieltä, ettei arvoja tulisi muuttaa. Neutraaleja ajatuksia tämän lisäksi on 36%, mikä on myös isohko luku. Mielenpitoeseen voi myös vaikuttaa, että jos koetaan, ettei, ettei vaikutusmahdollisuutta juuri ole. Muutoksen kannalla täysin tai osittain on 13% vastaajista. Lisäksi sanallisista kommentteista ilmeni, että usein koetaan, ettei arvoissa ole vikaa, mutta niiden toteutumisessa voi olla kehittämisen tarvetta.



KUVIO 17. Halukkuus muuttaa arvoja

Tähän kysymykseen liittyi myös avoin kysymys, jossa kerättiin ajatuksia siitä, miksi ja miten arvoja tulisi muuttaa. Muutosehdotusvastauksia oli suhteellisen vähän, sillä suurin osa vastaajista ei ollut arvojen muuttamisen puolella.

Selvät arvoihin liittyvät muutosehdotukset liittyivät ympäristöasioihin. Toivottiin suurempaa ympäristön huomioon ottamista arvoissa tai arvojen lisäselityksissä ihan erikseen, vaikka koettiin sen sisältyvän jo arvoon turvallisuudesta ja eettisestä toiminnasta. Toinen teema, joka nousi muutosehdotuksissa esiin, liittyi työntekijöiden hyvinvointiin. Ehdotettiin asiakastyytyväisyyteen panostusta, palkan tarkistamista, työapuvälineiden suurempaa hankintaa fyysisen jaksamisen vuoksi, koulutuksen lisäämistä. Kommentteihin sisältyi myös ajatuksia, jotka eivät suoraan olleet arvojen kehitysehdotuksia, vaan yleistä palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta.

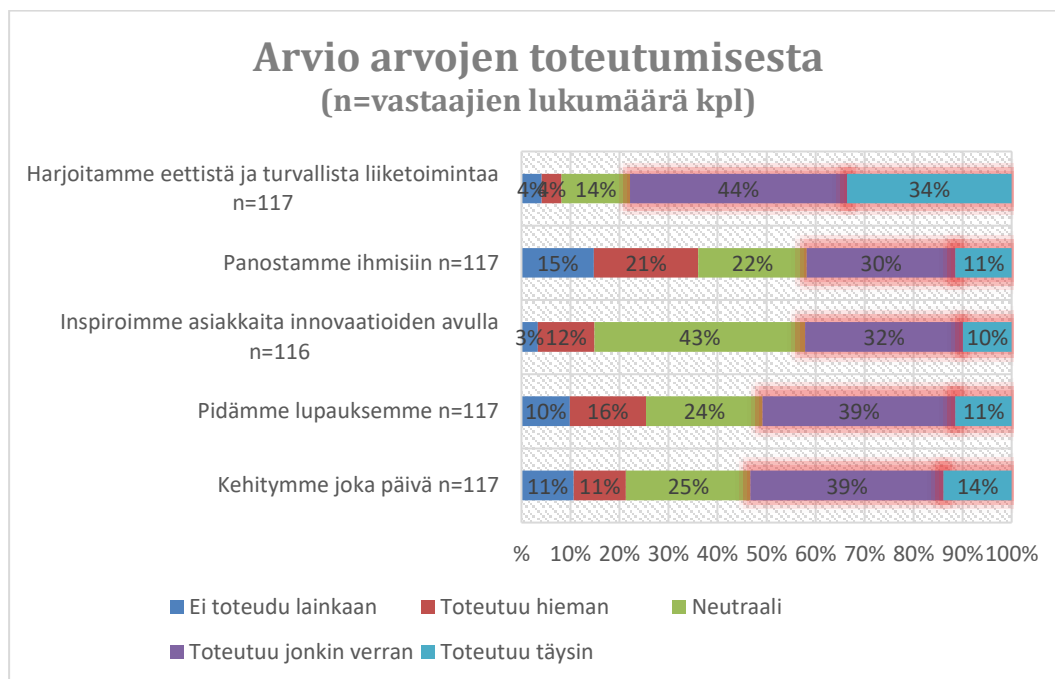
Kokonaisuutena voisi siis päätellä, että henkilöstön hyvinvointiin panostaminen ja ympäristöasiat voisivat korostua yhä enemmän myös nimetyissä arvoissa. Tuloksissa kommentoitiin myös, että arvot ovat hyvät ja kattavat, mutta arvojen mukainen toiminta ei aina toteudu työntekijä- eikä yritystasolla. Myöskin yhden vastaajan kommentti ”Arvoja ei tarvitse muuttaa, mutta ihmisten asenteita työtä kohtaan.” kertoo hyvän ajatuksen siitä, miten nimetyistä arvoista tutkimuksen perusteella ajatellaan.

4.6 Yksittäisten arvojen toteutuminen JELD-WENillä

Kyselyssä kysyttiin henkilökunnan kokemuksia siitä, miten arvot ovat yrityksessä käytännössä toteutuneet. Kyselyssä oli numeerinen arviointi jokaisesta arvosta erikseen arvoasteikolla 1-5: ei toteudu lainkaan, toteutuu hieman, neutraali, toteutuu jonkin verran ja toteutuu täysin. Tässä kysymyksessä saadaan selville ajatuksia siitä, miten henkilöstö kokee yksittäiset arvot toteutuneeksi. Sitä kautta voi myös löytää viitteitä siitä, missä kohdin arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu ja missä ei.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan myös sanallisesti, miten arvot yrityksessä ovat heidän mielestään toteutuneet. Sitä kautta vastauksiin saatiin syvyyttä ja syvällisempiä ajatuksia, sekä yksityiskohtaisempia kokemuksia. Vastaajia pyydettiin myös nimeämään konkreettisia esimerkkejä, miten arvot käytännössä ovat toteutuneet. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, miten arvojen mukaista toimintaa voisi kehittää tulevaisuudessa. Näiden kysymysten pohjalta saatiin vastauksia sekä yksittäisiin arvoihin, että yleisempiä ajatuksia arvojen toteutumisesta.

Seuraavassa kuviossa 18 esitetään kooste numeerisista vastauksista prosentteina. Kuvaajalla on korostettuna ”toteutuu jonkin verran” ja ”toteutuu täysin” -vastaukset.



KUVIO 18: Yksittäisten arvojen toteutuminen

Turvallinen ja eettinen liiketoiminta

Tuloksista nousee ensimmäisenä esiin JELD-WENin tärkeimmäksi ja ensimmäiseksi arvoksi korostettu turvallisuus ja eettisyys. Arvon kokee täysin toteutuneeksi 34% vastaajista, ja jopa 78% vastaajista kokee, että tämä on käytännössä toteutunut jonkin verran tai täysin. Tämä arvo turvallisuudesta ja eettisyydestä on siis selkeästi vahvimmin toteutuneeksi koettu arvo. Tästä voisi päätellä myös sen, että koska turvallisuuteen voidaan vaikuttaa melko konkreettisilla keinoilla, se toteutuu vastaajien mielestäkin melko hyvin. Lisäksi turvallisuuden ollessa tärkeimpänä yrityksen arvomaailmassa, siihen on panostettu eri tavoin, kuin muihin arvoihin, joten tulos on sopusoinnussa siihen, että tärkein arvo koetaan parhaiten toteutuneeksikin.

Tämän arvon kokemus sanallistenkin vastausten pohjalta vaikuttaa, että vastaajat kokevat arvon toteutuneeksi hyvin JELD-WENillä. Kommentteja turvallisuuden tärkeydestä oli paljon. Kun konkreettisia kokemuksia arvoista kysyttiin, turvallisuusarvosta tuli kaikkein eniten esimerkkejä. Turvallisuus koettiin voimakkaasti jokapäiväisessä työssä näkyväksi

asiaksi, ja monissa kommentteissa korostettiin sitä, että turvallisuus on kehittynyt paljon. Konkreettisina esimerkkeinä tästä mainittiin turvavarusteiden käyttö ja varusteiden käytön valvonta ja turvallisuuden ensisijaisuus kaikessa toiminnassa, sekä työnantajan panostaminen työntekijän turvallisuuteen. Yksi konkreettinen esimerkki liittyi tehtaan ulkopuolella liittyvään turvallisuuteen: vastaaja huolehtii, ettei työnsä aikana ole vaaraksi itselleen ja muille liikenteessä, ja ei käytä kännykkää autolla ajaessa edes sähköpostin lukemiseen.

Eettisyyteen liittyen kommentteja tuli vähemmän kuin turvallisuuteen liittyen. Tämä voi johtua myös siitä, että Suomessa eettisyys helposti koetaan itsestäänselvyydeksi. Yhtenä esimerkkinä mainittiin, että lahjojen ja etuuksien vastaanottamista ei tehdä eettisyyden vuoksi. Tasa-arvoisuus nousi myös esiin niin, että kaikille on samat säännöt päätöksissä, jotka vastaaja tekee. Lisäksi rehellisyys sisäisesti ja ulkoisesti nousi esiin – rehellisyys alaisille ja asiakkaalle on eettistä toimintaa. Lisäksi nousi esiin yksi konkreettinen tilanne, josta suora lainaus vastauksesta:

”Eräs yritys oli kaupitellut meidän tehtaalla tavaraa mielestämme hyvin epäeettisesti ja kyseenalaisin keinoin. Lasku ei ollut mittava, ja helpompi tie olisi ollut vain maksaa se, mutta veimme asian lakimiehellemme, koska mielestämme ei olisi ollut yrityksen arvojen mukaista maksaa laskua.”

Kehitysehdotus tämän arvon suhteen tuli myös esiin, että kierrätykseen ja roskien lajitteluun tulisi panostaa enemmän kuin tällä hetkellä tehdään.

Ylipäättään ”Harjoitamme turvallista ja eettistä liiketoimintaa” -arvoon tuli monipuolisia ajatuksia ja kommentteja. Asia oli ymmärretty laajasti, alkaen työturvallisuudesta ja eettisestä toiminnasta liittyen laillisuuteen ja oikeaan toimintaan, päättyen sisäiseen eettisyyteen henkilöstön kesken. Vaikuttaa, että arvo on mielletty monipuolisesti, ja kommenttien runsaudesta ja sisäistämisestä päätellen tämä arvo on lähellä ihmisiä. Jopa kokonaisvaltaisesti negatiivissävytteisimmissä vastauksissa tuli ilmi, että turvallisuus koetaan toteutuneeksi, vaikka muita arvoja ei koettaisikaan.

Ihmisiin panostaminen

Arvo ”panostamme ihmisiin” jakaa mielipiteet voimakkaasti niin, että vastaajilla ei ole kovinkaan yhtenäistä näkemystä keskenään, miten arvo toteutuu, vaan kaikkia vastauksia esiintyy tasaisesti minkään nousematta voimakkaimmin esiin. Suurin yksittäinen joukko on 30% vastaajista, jotka kokevat, että arvo toteutuu jonkin verran. Täysin toteutuvaksi tämän arvon kokee 11% vastaajista. Positiivisväritteisten vastausten summa on siis 41%, eli jonkin verran vajaa puolet ihmisistä kokee näin.

Positiivisesti ajattelevien kommentteja arvojen toteutumisesta on monia. Esimerkkikommentti ”Tunnen että työnantaja todella panostaa työntekijöiden hyvinvointiin” kuvaa kokemusta siitä, miten työnantaja häntä kohtelee. Muissakin kommenteissa tuli voimakkaasti esiin se, että tämä arvo yleisimmin miellettiin niin, että se liittyi työnantajan kohteluun henkilöstöä kohtaan. Tämä arvo on aika lähellä jokaista henkilökohtaisesti, ja se näkyy vastauksista niin, että myös melko negatiivisia kommentteja nousi esiin aiheeseen liittyen. Arvon suhteen tuli siis myös selvä viesti siitä, että henkilöstön hyvinvointiin toivotaan yhä enemmän panostusta.

Numeeristen vastausten perusteella 15% vastaajista kokee, että arvo ei toteudu lainkaan, ja 21% vastaajista, että arvo toteutuu hieman. Yhteensä siis 36% vastaajista kokee arvon toteuttamisessa olevan kehittämisen varaa enemmän tai vähemmän. Näin kokeneiden vastaajien määrä on jonkin verran pienempi, verrattuna vastaajiin, jotka kokivat arvon toteutuneen jonkin verran tai täysin, eli positiivisesti kokeminen on yleisempää kuin negatiivinen kokemus.

Tämän arvon suhteen voidaan tuloksista huomata se, että tämä arvo koetaan olevan tunnetasolla lähellä työntekijän jokaista päivää, ja suurimmalla osalla on jokin ajatus asiasta. Neutraaleja vastauksia onkin vähiten (22%) verrattuna muiden arvojen arviointiin, joka osaltaan myös kertoo, että monella on mielipide aiheeseen. Neutraalista kommentista esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi ”Ihmisiin ei voi koskaan panostaa liikaa” tai ”yritys panostaa ihmisiin, mutta joissakin tehtävissä pitäisi olla

enemmän työntekijöitä”. Nämä ovat suhteellisen neutraaleja, mutta ajatusta sisältäviä kommentteja.

Konkreettisina esimerkkeinä arvon toteutumisesta nostettiin esiin koulutusmahdollisuudet yrityksessä sekä toiveena uusista koulutusmahdollisuuksista, että kiitoksina toteutuneista mahdollisuudesta itselle ja muille. Kehittyminen työssä yleensäkin nousi esiin, esimiesten kouluttaminen, kahdenkeskisten one2one keskusteluiden käytäntö esimiehen kanssa vuosineljänneksittäin koettiin ihmisiin panostamiseksi ja ihmisläheisempi johtamiskulttuuri ja näiden positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja tiimihenkeen mainittiin. Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu esimiehen taholta voidaan liittää myös tämän arvoon liittyväksi. Ihmisiin panostamista koettiin olevan myös sähköpöytien hankinta, työergonomiakartoitus, henkilöstötapahtumat, vapaa-ajan toimikunnan perustaminen, palkitsemisjärjestelmät ja tavoitteiden asettaminen järjestelmällisesti sekä esimiestyöskentely. Konkreettisia esimerkkejä tähän arvoon liittyen nousi varsin runsaasti ja tämän arvon helppo miellettyvyys nousi vastauksissa esiin.

Tämän arvon kehittämiseen liittyen nostettiin esiin toive, että ihmisiin panostettaisiin enemmän. Erään toiveen mukaan työntekijän etuja ja oikeuksia tulisi jonkun hoitaa aktiivisesti työntekijän hyödyksi. Lisäksi toivottiin suurempaa oman työn arvostamista. Resurssien määrän lisäämistä toivottiin, kuin myös koulutusta. Työn suurempaa kierrätystä eri henkilöiden välillä myös toivottiin niin, että fyysinen rasitus vaihtuu. Kommenttien seasta nousi myös lämmin kiitos ”ihanille työnantajille ja mahtaville työkavereille”.

Kaikkiaan tämän arvon kohdalla voisi todeta, että ajatuksia aiheesta löytyi paljon, positiivisia ja negatiivisia, niin toimihenkilöpuolelta kuin tuotannon puoleltakin. Arvo miellettiin hyvin vahvasti liittyväksi siihen, miten työnantaja työntekijöitään kohtelee. Arvo oli selvästi helposti mielletävissä jokapäiväiseen elämään. Kokonaisvaikutelma oli moninainen, ja tulokset keräsivät ajatuksia puoleen ja toiseen, sillä jokaisen kokemus tuntui olevan

varsin henkilökohtainen. Kokonaisuutena tutkimuksessa ilmeni arvokkaita ajatuksia vastaajien kokemuksista niin myönteisessä kuin kehittävässäkin mielessä.

Asiakkaiden inspiroiminen innovaatioiden avulla

Tämä arvo on kerännyt vastaajilta eniten neutraaleja vastauksia, kaikkiaan 43% vastauksista koki toteutumisen neutraalina. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on sitä mieltä, että arvo toteutuu jonkin verran. Eri mieltä tai selvästi eri mieltä arvon toteutumisesta on 15% vastaajista, ja täysin eri mieltä olevien vastaajien määrä on todella pieni. Kaikkien arvojen toteutumisen suhteen tämä arvo saa toiseksi vähiten negatiivisia vastauksia.

Vastauksista voisi päätellä, ettei tätä koeta niin merkittäväksi arvoksi, tai sen toteutumiseen ei osata oikein ottaa kantaa. Voi olla, että tämä arvo on osittain sellainen, ettei kaikkien ole helppo mieltää sitä käytännön työhön, ja kokemus arvon konkreettisuudesta vähenee, eikä osata vastata selvästi hyvää eikä huonoa. Tämä näkyy myös sanallisten vastausten ja konkreettisten esimerkkien määrässä, joita tuli tämän arvon kohdalla suhteellisesti hyvin vähän. Eräässä ajatuksessa arvojen toteutumiseen liittyen todettiin, että yrityksen tuote, ovi, ei ole kovin innovatiivisuutta ruokkiva, sillä sen perusolemus ei juuri muutu, joka voi myös osaltaan vaikuttaa. Ajatus siitä oli kuitenkin vahva, että tämän arvon toteuttaminen on tärkeää ja että arvon toteuttamisessa on vielä kehittymistä.

Konkreettisissa esimerkeissä innovatiivisuudesta nousi kuitenkin esiin myös hyviä esimerkkejä tämän arvon mukaisesta toiminnasta omassa työssä tai havainnosta arvon mukaisesta toiminnasta. Esimerkeiksi nousi tuotevalikoimien uudistaminen, pyrkimys täyttää asiakkaiden tarpeet erikoisessakin tapauksessa, uusien teknisten vaihtoehtojen esittäminen ja erilaisten toimitustapojen ehdottaminen ja toteuttaminen asiakkaalle, joka oli jo myös kirvoittanut myös kiitosta. Kehitysehdotuksina tulevaisuuteen

tuli myös yksityiskohtaisempi ehdotus inspiroida asiakkaita ketterillä pienillä tuotemuutoksilla esimerkiksi kauden mukaan.

Kokonaisuutena katsoen tämä arvo asiakkaiden inspiroimisesta innovaatioiden avulla on tulosten perusteella miedosti toteutuvaksi koettu arvo yrityksessä. Tästä huolimatta konkreettiset esimerkit arvon toteutumisesta sekä kehitysehdotukset olivat ajatuksella laadittuja ja ilmaisivat, että arvo oli sisäistetty käytäntöön näillä osa-alueilla. Voi myös olla, että arvoa on joissain työtehtävissä helpompi toteuttaa kuin toisissa tehtävissä. Kaikkiaan arvosta löytyi sisältöä, mutta sen laajempi esiintyminen jokaiselle omaan tekemiseen kaipaisi ehkä vielä kehittymistä.

Lupausten pitäminen

Arvon “pidämme lupauksemme” kokemuksista suurin vastaajajoukko, 39% vastaajista, kokee arvon toteutuneen käytännössä jonkin verran ja 11% kokee arvon toteutuneen täysin. Neutraaleja vastauksia oli 24%.

Vastaajien kokemuksista tähän voisi nostaa kommentit: “Lupausten pitäminen on kunnia-asiamme” ja “Aina voi parantaa, vaikka hyviä tässä ollaankin”.

10% vastaajista kokee, ettei lupausten pitäminen toteudu lainkaan ja 16% vastaajista kokee, että lupausten pitäminen toteutuu vain hieman.

Kommentit siitä, miten lupaukset eivät toteudu, liittyvät useimmiten ajankäyttöön ja tuotteiden ajoissa valmistumiseen, joka harmittaa työntekijöitä, koska se haittaa myös suoraan loppuasiakasta: “Toivoisin, että saisimme pidettyä lupaamamme toimitusajat paremmin, sillä niissä annetut lupaukset pettävät mielestäni harmittavan usein.” Arvo siis mielletään vahvasti asiakaslupauksen pitämiseksi.

Vastausten perusteella arvo on selvästi sisäistetty henkilökohtaiseen käyttöön niin, että monen kommentista kuultaa pyrkimys tehdä parhaansa arvon toteutumiseksi henkilökohtaisesti. “Yritän saada omalta työpisteeltä kiireiset/tarvittavat ovet reippaasti eteenpäin” -kommentti kuvaa tätä arvon konkreettista sisäistämistä omaan jokapäiväiseen työhön. Samoin asenne:

“Luvattessani jotain asiakkaalle, pidän lupauksestani kiinni” on hyvä esimerkki arvon sisäistämisestä. Esimerkkeinä konkreettisista tilanteista arvon toteutumisesta nousi esiin myös useita muita esimerkkejä asiakaslupauksen pitämisestä: asiakaspalautteiden hoitaminen ja virheiden korjaaminen, tuotteiden luokituksen ja turvallisuusmääräyksien hoitaminen oikein, kelvottomien ja viallisten tuotteiden poistaminen ketjusta ja oman työn hoitamisesta hyvin tavoitteen saavuttamisesta.

Toteutuma vaikuttaa tulosten perusteella olevan kokonaisuutena melko hyvä, vaikka aina kehitettävääkin riittää. Numeeristen vastausten perusteella moni kokee, että tämä arvo toteutuu melko hyvin käytännössä, vain reilu viidennes vastaajista kokee toisin. Arvon toteutuminen tuotti myös monenlaisia sanallisia ajatuksia ja kokemuksia käytännön elämästä, ja tästä, sekä muista kommenteista päätellen moni koki arvon toteutumisen tärkeäksi ja merkitykselliseksi, ja sellaiseksi, että siihen voi itse vaikuttaa ja sitä voi toteuttaa käytännön työssä. Vaikuttaa, että arvo on käytännön työssä jatkuvasti läsnä jollain tavalla, miellettiin sitä arvon toteuttamiseksi tai ei. Kokonaisuutena todeten arvo tuntuu olevan vastaajien kokemusten mukaan lähellä käytännön työtä ja mukana arjessa.

Joka päivä kehittyminen

Joka päivä kehittymisen arvo koetaan toteutuneen lähes vastaavalla tavalla kuin lupausten pitäminen. Yleisvaikutelma on positiivinen: 39% kokee arvon toteutuvan käytännössä jonkin verran ja 14% kokee toteutuvan täysin. Täysin toteutumisen prosentti on seuraavaksi korkein heti turvallisuus- ja eettisyysarvon jälkeen, mutta jää kuitenkin lähes samalle tasolle muiden arvojen kanssa. Kommentti tästä arvosta ”kehitymme joka päivä” kuului näin: ”Kehitymme joka päivä tulisi saada jokaiselle työntekijälle ajatukseen pienissä arkisissa asioissa.” Ymmärrys arvon merkityksestä selvästi löytyy. Myös ajatus ”kehitymme joka päivä -toiminta antaa mahdollisuuden kehittää ja kyseenalaistaa” on hyvä esimerkki asian ytimestä ja sen ymmärtämisestä.

Ei lainkaan toteutuvaksi arvon kokee 11% ja hieman toteutuvaksi 11% vastaajista, eli tässäkin kohdassa yhteensä noin viidennes vastaajista ei koe arvon toteutuvan käytännössä kovinkaan hyvin. Kommenteissa todettiin, että ison organisaation on vaikea muuttua nopeasti, ja sitä kautta kehittyminen koetaan jopa esimerkin mukaisesti ”tuskallisen hitaaksi” kehittymishaluista huolimatta.

Konkreettisia esimerkkejä arvon toteutumisesta tuli melko vähän, mutta esimerkkeinä mainittiin toiminnan ja järjestelmien jatkuva uudistaminen. Eräässä esimerkissä vastaaja kertoi, että kehittää itseään jatkuvasti ja suhtautuu uuteen ja muutokseen positiivisesti, ja samalla toivoi, että muutoksessa kommunikoidaan miten ja miksi muutoksia tehdään. Tämä on myös syvällisesti ajateltu tapa itse henkilökohtaisesti toteuttaa yrityksen arvoa.

Kokonaisuutena tämän arvon kohdalla vaikuttaa, että henkilöstön kokemusten perusteella tämän arvon toteutuminen yrityksessä on kohtuullisen hyvällä tasolla. Sanallisia kommentteja suhteessa muihin arvoihin tähän ei tullut kovin runsaasti eli arvoa ei ehkä koeta aivan yhtä konkreettisesti helpoksi toteuttaa. Numeeristen vastaustulosten perusteella kuitenkin tulos oli melko hyvä ja selvästi moni kokee itse kehittävänsä työtään jatkuvasti, sekä yrityksen kehittävän toimintatapojaan jatkuvasti. Arvosta löytyi määrällisesti hieman vähäisempien kommenttien pohjalta kuitenkin useampi näkökulma ja ihan ajatuksen ytimeen pääsevä kokemus. Yleisesti voisi kuvailla, että arvo koetaan aavistuksen verran vaisusti kommenttien vähyyden perusteella, mutta kuitenkin yleisesti positiivisesti kehittyvä linja yrityksessä on suurimman osan vastaajien mielestä selvä.

TAULUKKO 2. Tiivistelmä yksittäisten arvojen analysoinnista

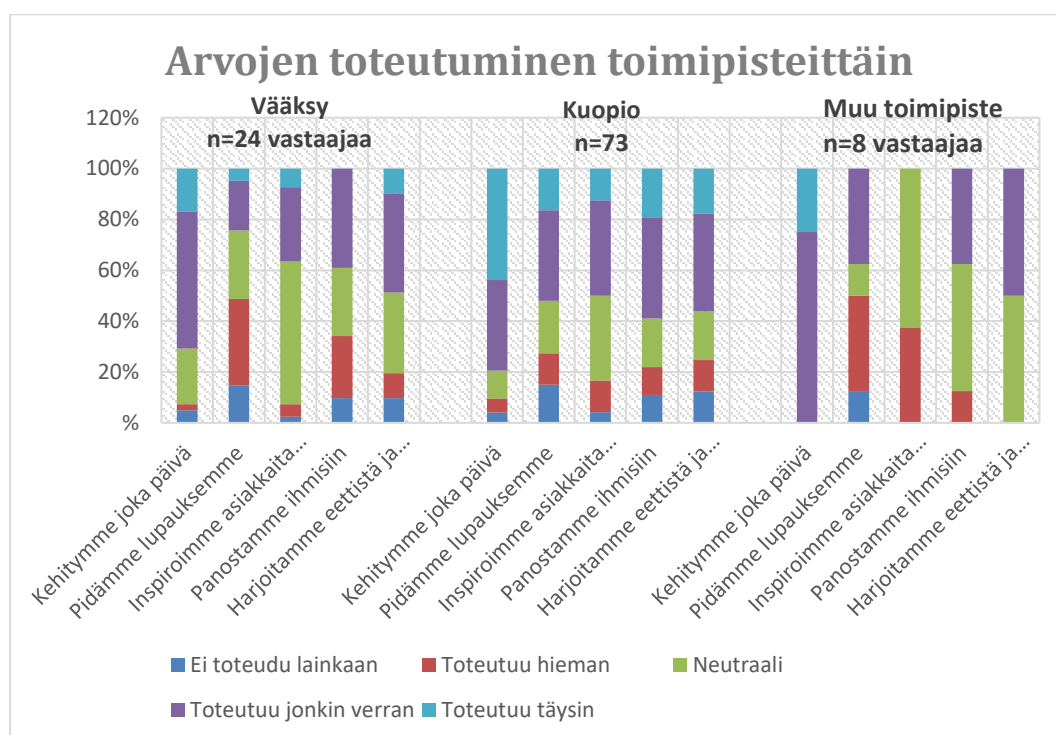
	Plussat	Miinukset	Huomautettavaa
Harjoitamme eettistä ja turvallista liiketoimintaa	+Koettiin voimakkaasti toteutuvaksi +lähes kaikkien mielestä tärkeä arvo	-ympäristöasioihin puuttumista toivottiin lisää	Vastaukset hyvin yhteneväisiä
Panostamme ihmisiin	+moni koki todella tärkeäksi arvoksi +suhteellisen paljon positiivisia vastauksia	-kokemus vaihtelee paljon ja myös negatiivisia kokemuksia on	Kokemus vaihtelee voimakkaasti eri henkilöiden kohdalla
Inspiroimme asiakkaitamme innovaatioiden avulla	+konkreettisia hyviä esimerkkejä nousi paljon	-konkreettisessa toteuttamisessa kehityttävää -paljon neutraaleja vastauksia	Kaikista neutraalimmin koettu arvo
Pidämme lupauksemme	+arvo sisäistetty hyvin +paljon hyviä konkreettisia kokemuksia	-asiakaslupausta ei koeta pidettävän riittävän usein	Arvon konkreettisuus loistavalla tasolla
Kehitymme joka päivä	-moni kokee kehittymisen olevan hyvällä tasolla	-käytännössä toteutumisen koetaan olevan hidasta	

4.6.1 Kokemus arvojen toteutumisesta eri ryhmien välillä

On mielenkiintoista tutkia arvojen toteutumista eri toimipaikkojen, henkilöstöryhmien ja työvuosien perusteella niin, että vaikuttaako se vastausten laatuun. Voi nimittäin olla, että eri tapauksissa arvot koetaan eri tavoin. Seuraavana esitetään tulokset näiden ehtojen valossa.

Kokemus arvojen toteutumisesta toimipaikoittain

Seuraavassa esitetään kuvio 19, jossa esitetään tulokset arvojen toteutumisesta eri toimipaikoissa Suomessa.



KUVIO 19. Yksittäisten arvojen toteutuminen toimipaikoittain

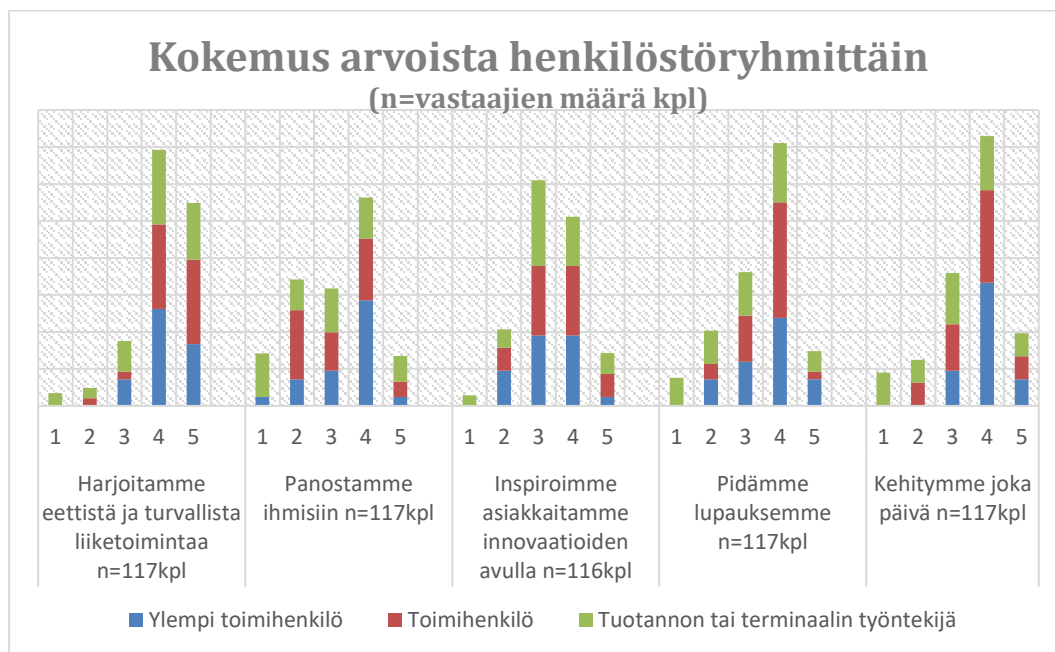
Kuvio kertoo, että toimipaikkojen välillä on pientä eroavaisuutta, miten arvot koetaan. Tässä kuvaajassa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että muissa toimipisteissä Suomessa ei työskentele kuin toimihenkilöitä, ja henkilöiden määrä on suhteessa paljon pienempi kuin Kuopion ja Vääksyn toimipaikoissa joissa tuotannon tai terminaalien työntekijöitä on suhteessa

enemmän kuin toimihenkilöitä. Tästä syystä tasavertaisin vertailu tapahtuu Kuopion ja Vääksyn välillä.

Eroavaisuutta Kuopion ja Vääksyn välillä on havaittavissa muutamissa kohdin. "Kehitymme joka päivä" -arvon kokeminen poikkeaa toisistaan: Kuopion toimipisteen vastaajat vastasivat huomattavasti useammin kokevansa arvon täysin toteutuvaksi, ja kokonaisuutena jonkin verran toteutuvien ja täysin toteutuvien kokemusten yhteissumma oli n.10 prosenttiyksikköä suurempi. Lupausten pitämisen kohdalla ero oli myös selvä, Vääksyssä 25% vastasi kokevansa arvon toteutuvan täysin tai jonkin verran, ja Kuopiossa vastaava luku oli 52%. Myös asiakkaiden innovointiarvo oli hieman eri lailla koettu Vääksyssä ja Kuopiossa: Vääksyn toimipisteen henkilöt kokivat tämän arvon toteutuman neutraalimmin. Yleisestikin arvojen toteutuminen koettiin Vääksyssä voimakkaammin neutraalina, kuin Kuopiossa. Kokonaisuutena katsoen voisi todeta, että Vääksyssä arvoja ei koeta ihan yhtä merkittävinä, tai niiden olemassa ei tiedosteta yhtä voimakkaasti. Tässä voidaankin päätellä vaikuttavan, että Kuopiossa arvokeskusteluja tuotannon puolella on käyty suhteellisen pienen ajan sisällä, mutta sama keskustelu on Vääksyn osalta vasta edessäpäin. Voidaan siis todeta, että tämä arvojen läpikäyminen Vääksyssä tulee varmaankin olemaan tarpeellinen lisä arvojen toteutumisessa.

Kokemus arvoista henkilöstöryhmittäin

Tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia, miten eri henkilöstöryhmien välillä on eroavaisuuksia arvojen kokemisessa. Oheisesta kuviosta 20 ilmenee, miten samaan kysymykseen on eri henkilöstöryhmissä vastattu mitäkin arviointia.

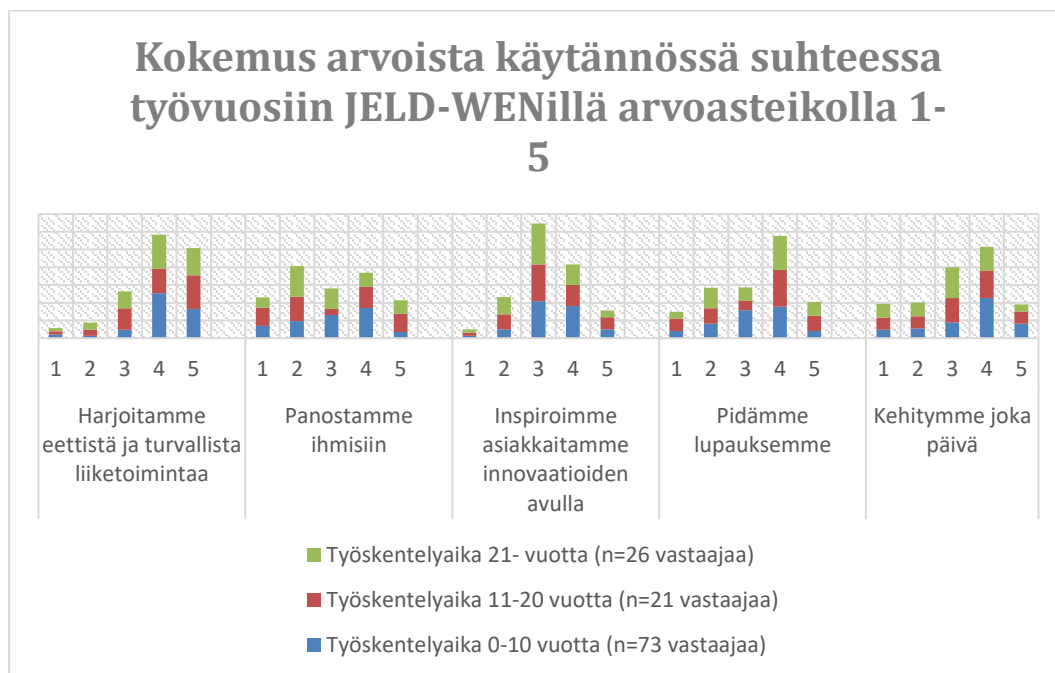


KUVIO 20. Kokemus arvojen toteutumisesta käytännössä henkilöstöryhmittäin

Arvojen toteutuminen käytännössä näyttäisi olevan yllättävänkin samankaltainen riippumatta työntekijäryhmistä. Eroavaisuuksia löytyy muun muassa siinä, että tuotannon tai terminaalin työntekijät vastasivat useammin, ettei arvo ei toteudu lainkaan, mutta määrät ovat pieniä. Muutoin vaikuttaa, että kokemus tietyn arvon toteutumisesta käytännössä, on melko samanlainen läpi henkilöstöryhmien.

Kokemus arvoista suhteessa työkokemukseen JELD-WENillä

Tutkimuksen kannalta on myös mielenkiintoista verrata, miten eri verran JELD-WENillä työskennelleet kokevat arvot käytännössä. Seuraavana esitetään kuvio 21, josta ilmenee vastausten suhde työvuosikategorioittain.



KUVIO 21. Kokemus arvoista suhteessa työvuosiin JELD-WENillä

Taulukosta ilmenee, että erojakin löytyy. Eettisyyden ja turvallisuuden arvon koettiin aika tasaisesti toteutuneeksi riippumatta työvuosista. Suurin suhteellinen ero löytyy 11-20 vuotta työskennelleiden kohdalla, joiden mielipide oli helpommin neutraali kuin muiden, mutta toisaalta positiivisten vastausten yhteissumma oli suunnilleen samaa luokkaa, n. 70%, kuin muillakin vastaajasegmenteillä. Uudemmat työntekijät myöskin kokivat turvallisuuden hieman useammin toteutuneeksi kuin vanhemmat, työntekijät. 0-10 vuotta palvelleiden jonkin verran tai täysin toteutuneiden vastausten määrä oli yhteensä n. 80%.

Ihmisiin panostaminen -arvoon liittyvissä ajatuksissa näkyy eroja. 0-10 vuotta yrityksessä työskennelleet kokivat useimmiten (35%) että arvo toteutuu jonkin verran, ja sen lisäksi vielä seitsemisen prosenttia kokee toteutuneen täysin. Neutraaleja kokemuksia on suhteellisesti eniten verrattuna muihin vastaajaryhmiin. 11-20 vuotta työskennelleiden vastaukset sijoittuvat varsin tasaisesti suunnilleen neljänneksen osuukin kaikkiin muihin vastauksiin paitsi neutraaliin vastaukseen, joita on hyvin vähän. Kauiten, yli 21 vuotta työskennelleet kokivat useammin

”panostamme ihmisiin” -arvon toteutuneeksi vain hieman, mutta toisaalta ei yhtään toteutuneeksi koettiin vähiten kaikista vastaajaryhmistä.

”Inspiroimme asiakkaitamme” -arvon jakauma työvuosien perusteella on tasainen kaikissa ryhmissä. Erilaisuutta esiintyy ainoastaan 0-10 vuotta työskennelleiden kohdalla, jotka kokivat selvästi useammin, että arvo toteutuu jonkin verran. Uudemmat työntekijät siis kokivat innovatiivisuusarvon toteutuneeksi voimakkaammin.

”Pidämme lupauksemme” -arvo koettiin eri vastaajaryhmien kesken myöskin hyvin tasaisesti. Tämänkin arvon kohdalla ainoastaan 0-10 vuotta työskennelleet, eli uusimmat työntekijät, kokivat hieman eri lailla niin, että neutraaleja vastauksia oli suhteessa enemmän kuin muilla ryhmillä. Voi olla, että koettiin, ettei tähän ole vielä selvää ajatusta, kun talossa ei ole vielä oltu niin kauan, että olisi niin selviä kokemuksia pidemmältä aikajanalta.

”Kehitymme joka päivä” -arvon koki useimmiten toteutuneeksi vähemmän aikaa, 0-10 vuotta yrityksessä työskennelleet, mikä aika hyvin puoltaa ihan henkilökohtaisella tasolla tapahtuvan kehityksen määrää. Eniten työssä olleet eli yli 21 vuotta palvelleet eivät kokeneet ihan yhtä usein päivittäistä kehittymistä, ja neutraalien vastausten määrä oli isohko. Tosin melko hyvin päivittäisen kehittymisen toteutumisen kokevia yli 21 vuotta palvelleissa oli suhteellisesti paljon, toiseksi eniten neutraalin kokemuksen jälkeen. Kauan työssä olleet siis kokevat yhä jonkin verran kehittymistä yrityksessä. 11-20 vuotta yritystä palvelleiden vastaukset olivat aika hyvin linjassa yli 21 vuotta palvelleiden kanssa, eli kehittymistä koetaan yhä, mutta myös neutraalia ja vähän tai ei ollenkaan -vastauksia esiintyy tasaisesti.

Yleisesti ottaen voisi todeta, että työvuosien määrä yrityksessä vaikutti jonkin verran vastauksiin. Tulosten perusteella 0-10 vuotta yrityksessä olleiden mielestä arvot yleisesti toteutuivat paremmin, kuin enemmän aikaa talossa olleiden. Lisäksi vastauksista voisi päätellä, että kokemuksessa ei ole suuria eroja, jos henkilö on työskennellyt 11-20 vuotta tai yli 21 vuotta, vaan yli 11 vuotta työskennelleet kokevat

suunnilleen samalla tavalla. Uudempien työntekijöiden kokemukset arvojen toteutumisesta vaikuttavat olevan positiivisempia kuin vanhempien, tai arvoajattelu on tutumpaa heille. Oheisessa taulukossa 3 on esitetty tiivistelmänä oleelliset huomiot.

TAULUKKO 3. Tiivistelmä eri ryhmien välillä esiintyvistä eroista

Toimipaikkojen väliset erot	-Kuopiossa voimakkain kokemus arvojen toteutumisesta, Vääksyssä lievempi
Henkilöstöryhmien väliset erot	-Erot ei voimakkaita -Toimihenkilöt kokevat jonkin verran voimakkaammin arvojen toteutumisen
Työkokemuksen pituuden perusteella esiintyvät erot	-Uudemmat työntekijät kokevat arvojen toteutumisen voimakkaammin -Yli 10 vuotta työskentelemisen kohdalla eroavaisuudet vähenivät vaikka työvuosia kertyisi

4.6.2 Vastaajien ajatukset arvojen toteutumisesta käytännössä

Vastaajien sanalliset kommentit liittyen yleiseen arvojen toteutumiseen yrityksessä sitomatta niitä mihinkään tiettyyn arvoon noudattivat numeeristen tulosten kanssa samanlaista linjaa. Oli paljon selvästi myönteisesti ajattelevia vastauksia, jonkin verran neutraalia tai lievän kiittävää ajattelumaailmaa sekä selvästi negatiivisia kommentteja tai arvojen mitättömäksi kokemista.

Vastauksista nousi esiin ajatuksia siitä, että arvot toteutuvat hyvin monella tavalla hyvin. Erään kokemuksen mukaan "JELD-WENin arvot luovat hyvän pohjan yhdessä tekemiselle, ja ne yhdistävät kansainvälistä yritystä.". Myönteisiä vastauksia on paljon, ja ne ovat samankaltaisia keskenään. Sävy on suhteellisen neutraali, mutta kiittävä. Todetaan myös, että arvot ovat yleismaailmallisia ja siksi helppo toteuttaa. Samoin nousi esiin ajatus, että kaikki arvot toteutuvat hyvin, mutta erinomaisiin

suorituksiin vaadittaisiin suurempia ponnisteluja. Kiittävää palautetta tuli siitä, että arvot on tehty visuaalisiksi, ja sitä kautta on helpompi sisäistää omat ja yrityksen toimintamallit. Arvoista annettiin siis paljon hyvää palautetta.

Negatiivisemmissä arvokokemuksissa nousi esiin se, että osa ei kokenut arvojen näkyvän mitenkään tai hyvin vähän. Suurin osa vastaajista kuitenkin kyselyn alussa vastasi, että arvot on esitelty ja suurin osa muistaakin arvot. Toinen teema ei arvojen mukaisesta toiminnasta oli jaksaminen ja resurssipula, joka aika ajoin nousi vastauksista esiin, eniten liittyen arvoon ”panostamme ihmisiin”. Myös väärissä paikoissa säästämisen koettiin heikentävän arvojen toteutumaa. Lisäksi kritisoitiin sitä, kun arvot ovat matkan varrella vaihtuneet johdon mukana, ja ei enää uskota arvoihin niin vakavasti. Lisäksi nostettiin esiin se, että arvot tulevat kaukaa ja jäävät kauaksi, eivätkä näy työntekijän arjessa, ja jäävät sanahelinäksi. Joidenkin ajatusten mukaan arvot myös jäävät kauas tuotannon työntekijöiden arjesta, mutta toteutuu paremmin toimihenkilöiden arjessa. Toisaalta todettiin se, että esimerkiksi viiden viimeisen vuoden aikana on tapahtunut kehitystä huimasti, pienin askelin, eli suunta vaikuttaa olevan kehittyvä.

4.6.3 Kehitysehdotukset

Vastaajat selvästi keskittyivät vastauksia laatiessaan miettimään aihetta syvällisemmin, ja esille nousi lukuisia ajatuksia arvotyöskentelyn kehittamisestä tulevaisuudessa. Vaikka monelta osin oltiin tyytyväisiä arvojen toteutumiseen, arvojen käytöstä työskentelyssä nousi ajatuksia. Tähän on koottu esille nousseita ajatuksia.

Arvotyöskentelyyn toivottiin pitkäjänteisyyttä ja selkeyttä. Arvoja toivottiin kerrattavan jatkuvasti ja avattavan enemmän niiden merkitystä, jotta ne eivät olisi vain hetkittäin esillä. Keskustelu siitä, mitä arvot tarkoittavat käytännössä jokaisen työssä koettaisiin tarpeelliseksi. Arvojen toteutumisen seuranta pitäisi kehittää ja esimiehen vastuu ja panos tässä

tulee myös esille. Arvojen liittämistä kehityskeskusteluihin ehdotettiin. Konkreettinen ehdotus arvojen toteutumisen palkitsemisesta nousi esiin, jossa työtoverit ehdottaisivat kvarttaaleittain eli neljännesvuosittain Arvo-palkinnon saajan perusteluiden kera, joka sitten valittaisiin. Lisäksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin ehdotettiin arvojen lisäämistä, ja arvoihin sitouttaminen nousi esiin. Esiin tuli myös keskustelun lisääminen arjessa siitä, mitä arvot tarkoittavat.

Ajatukset aiheen ympärillä olivat myös laajempikatseisia:

“Mielestäni arvojen esillä pitäminen ja arvojen sitominen käytännön asioihin on paras tapa saada arvojen mukaista toimintaa vietyä eteenpäin. Teemme työtä yhdessä, isona tiiminä, ja siksi jokaisen pitäisi omalta osaltaan sitoutua toimimaan arvojen mukaisesti. Ei voida ajatella, että arvojen toteutus tulee aina ulkopuolelta; “tässä firmassa ei panosteta ihmisiin”-tyyppisesti, vaan pitäisi ymmärtää myös oma vastuu arvojen mukaisesta toiminnasta; miten voin itse “panostaa ihmisiin”, miten kohtelen ja autan työkavereitani arjessa, esimerkiksi saavuttamaan yhteiset tavoitteeni. Mitä panostusta tarvitsen työnantajalta, jotta voin hoitaa työni paremmin? Koulutustarpeiden yms. kertominen esimiehelle jne.”

Tämänkaltaisen ajattelu on aika pitkälle vietyä arvoajattelua, ja kehitysehdotus jokaiselle työntekijälle. Yhteistyö nousi esiin voimakkaasti muissakin kommentteissa, joista tämä lainattu kommentti oli hyvä esimerkki. Todettiin, että kukaan ei pysty yksin kehittämään, vaan kaikkien tulee osallistua. Sisäisen työskentelyn ja asenteiden kehittäminen koettiin siis myös arvoihin liittyväksi.

Arvoihin liittyvät kehitysehdotukset olivat siis konkreettisia arvotyöskentelyyn ja arvokeskusteluihin liittyviä, joissa toivottiin suurempaa keskittymistä, kertaamista ja arvojen arkeen ja käytäntöön mukaan ottamista entistä enemmän eri keinoin. Toinen kehitysehdotuslaji oli yhteistyön ja ajattelun kehittäminen arvojen kautta niin, että eletään ja työskennellään niin sanotusti arvojen läpi mahdollisimman hyvin. Tämä taitaakin olla arvojen syvällisempi merkitys ja tarkoitus, ja sitä kautta varsin oleellinen kehityssuunta arvomaailman toteutumiselle yrityksessä.

Oheisessa taulukossa 4 esitetään koosteena yleisemmät ajatukset arvojen toteutumisesta, sekä kehitysehdotukset kootusti.

TAULUKKO 4. Tiivistelmä puutteista ja vahvuuksista sekä kehitysehdotuksista

Positiivisia huomioita arvojen toteutumisesta käytännössä	Puutteisiin liittyviä huomioita arvojen toteutumisesta käytännössä	Kehitysehdotuksia arvojen mukaiseen toimintaan tulevaisuudessa
-Useimmat kommentit olivat lievän kiittäviä	-Arvoista annettiin myös kehittävää palautetta monesta näkökulmasta	-Arvojen toivottiin olevan esillä useammin ja jatkuvasti
-Arvojen mukaisessa toiminnassa todettiin tapahtuneen valtavaa kehitystä viime aikoina	-Arvojen ei aina koettu näkyvän arjessa millään tavoin	-Arvokäytäntöihin toivottiin uusia keinoja kuten arvokeskustelujen mukaanotto kehityskeskusteluihin ja arvojen mukaisen toiminnan palkitseminen
-Arvojen ymmärrettiin olevan osa laajaa kokonaisuutta asenteesta käytäntöihin omalla työpisteellä joka päivä	-Syyksi siihen, ettei arvojen mukainen toiminta toteudu esiintyi resurssipula, kustannussäästöt, asenteet, arvojen kauas jääminen	-Arvojen mukaisen toiminnan kehittämiseen todettiin tarvittavan kaikki yhdessä: yksin ei voi onnistua
-Arvoajattelussa esiintyi erittäin syvällistä ja pitkälle mietittyä ajattelua ajatuksista konkretiaan	-Aina ei koettu, että yritys kohtelisi alaisiaan arvojen mukaisesti	-Arvojen mukaisen toiminnan kehittäminen olisi tärkeää jatkossakin niin, että ongelmakohtiin puututaan
-Arvojen koettiin yhdistävän isoa kansainvälistä yritystä	-Nimettyjen arvojen muuttuminen usein koettiin huonoksi	-Arvojen avaaminen yhä paremmin nousi kehitysehdotuksena esiin

4.7 Päätelmät

Erilaiset vastaukset koostivat melko kattavan kuvan siitä, miten JELD-WEN Suomen henkilöstö ajattelee arvoistaan, ja sitä kautta mitä arvot JELD-WENillä merkitsevät ja miten ne käytännön arjessa vaikuttavat. Arviointiasteikkoon arvioidut vastaukset antavat enemmän suuntaa ja vastauksia siitä, miten laajasti erilaiset ajatukset ja kokemukset esiintyvät yrityksessä. Sanalliset vastaukset taas antavat syvällisemmän kuvan ja ihmisläheisemmän ajatuksen arvoihin liittyvästä pohdinnasta ja kokemuksista henkilöstön seassa, ja siten kvalitatiivisen ajatuksen mukaisesti auttavat kuvailemaan ja ymmärtämään ajatusmaailmaa arvoihin liittyen syvemmin. Näiden kattavien vastausten perusteella voidaankin vastata tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Miten yrityksen arvot näkyvät käytännössä kohdeyrityksen henkilökunnan arjessa?

Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstölle arvot on esitelty hyvin laajalti, ja ne ovat ihmisten muistissa hyvin, ja niitä pidetään melko hyvin esillä. Lisäksi arvot koettiin yleisesti helposti ymmärrettäviksi ja lisäksi tarpeellisiksi. Käytännön arjen toimintaan tultaessa arvojen kokeminen muuttui hieman neutraalimpaan tai vaisumpaan suuntaan. Päivittäiseen johtamiseen tai jokapäiväiseen työhön arvojen ei koettu ulottuvan kovin voimakkaasti, joskin olemassaolo oli näkyvissä. Yleisimmin vastaus oli neutraalin positiivinen.

Toisaalta vastapainona vaisuhkoille kommenteille arvojen toteutumisesta käytännössä oli hyvinkin positiiviset vastaukset siitä, onko henkilö tiedostamattaan toiminut arvojen mukaisesti. Vastausten perusteella voisi päätellä, että käytännön toiminnassa yrityksen ohjeet ja muu toiminta ohjaavat henkilöitä toimimaan vaistomaisesti arvojen mukaisesti, mikä taas on hyvin tavoiteltavaa, ja kertoo arvojen syvällisemmästä

sisäistämisestä, sekä arvojen olemisesta juuri tämän yrityksen oikeita, aitoja arvoja, eikä vaan arvoja, jotka ovat ainoastaan seinillä näkyvissä. Tätä puoltaa myös monen ajatus siitä, että on ollut tilanteita, joissa arvot ovat jotenkin määrittäneet käyttäytymistä työssä. Voi selkeästi todeta, että arvot määrittävät kuitenkin osaltaan suorastaan yllättävän kattavasti ihmisten toimintaa. Myös monet henkilöiden kertomat konkreettiset tilanteet arvojen mukaisesta toiminnasta kielivät siitä, että suuri osa henkilöstöstä vaisuhkosta mielipiteestään huolimatta tietävät tarkalleen mitä arvojen mukaan toimiminen on, ja että henkilöstö todella myös toteuttaa tätä. Erityisesti ”pidämme lupauksemme” -arvon myötä nousi esiin selkeitä esimerkkejä siitä, miten jokainen voi omalta osaltaan pitää asiakaslupautsa, joka on koko yrityksen yhteinen asiakkaan suuntaan. Lisäksi huomattavaa oli, että näkökulmia ja ideoita oli todella paljon, ja vastauksissa oli syvällistä ymmärtämistä arvojen läpi toimimisesta. Laajuudeltaan arvojen näkymisessä käytännön tekemisessä on vielä hieman kehittämistä, mutta syvyydessä on päästy pitkälle.

Arvojen näkymisessä käytännössä korostui myös se, että eri yksittäisten arvojen kohdalla kokemukset olivat erilaisia. Eri arvojen kohdalla oli vaihtelua: Turvallisuus- ja eettisyysarvon kohdalla kokemukset olivat lähes poikkeuksetta sellaisia, että arvo näkyy arjessa ja toteutuu. Eri arvot siis näkyvät eri verran arjessa. Lisäksi erilaisten ryhmien kohdalla oli eroa, miten arvot näkyvät arjessa. Uudemmat työntekijät kokivat arvojen toteutumisen voimakkaammin, kuin myös toimihenkilöt suhteessa tuotannon tai terminaalin työntekijöihin. Vääksyssä arvot koettiin hieman vaisummin kuin muualla. Arvot näkyvät kaikkialla ja kaikille, mutta eri lailla.

Henkilökohtaisella tasolla arvojen kokeminen oli melko positiivisella tasolla, arvot koettiin hyvinkin voimakkaasti henkilökohtaisesti omiksi ja arvot tiedostettiin kyllä työssä hyvin. Arvojen mukaisen kohtelun kokemus jakoi selvästi hieman ajatuksia, mikä on luonnollista, kun on kyse hyvin läheisistä, tunnepitoisista, ja jokaisen kohdalla hieman eri lailla koetuista asioista. ”Panostamme ihmisiin” -arvon kautta myös nousi paljon ajatuksia. Vastauksissa nousi esiin myös negatiivisia asioita, ja palaute oli osittain

myös suorasanaista. Arvojen muuttamista ei koettu kuitenkaan tarpeelliseksi, vaan esille nousi lähinnä ajatus siitä, että jos jotain tarvitsee muuttaa, niin arvojen mukaista toteutumaa, ei arvoja.

Vastauksista voisi kokonaisuutena päätellä, että arvomaailma on läsnä yrityksen arjessakin ja se tiedostetaan aika hyvin. Vastausten sävy on yleisesti neutraalin positiivinen, eli arvomaailma on olemassa, tiedostettu, käytännössäkin läsnä mutta ei voimakas. Voimakkaasti eri mieltä olevien tai taas täysin samaa mieltä olevien määrät ovat pieniä kautta linjan, mikä osaltaan korostaa arvomaailman merkityksen tasoa. Käytännön esimerkkien kautta tulevat vastaukset taas puoltavat sitä, että kun arvoja tarkemmin ajatellaan, niistä löytyy monipuolisia, ja suoraan ajatuksen ytimeen osuvia esimerkkejä ja kokemuksia.

Yrityksen arvot näkyvät käytännössä yrityksen arjessa siis niin, että arvojen eteen tehdään töitä, arvokeskusteluita ja arvojen esilläpitoa tehdään jatkuvasti, ja sen toteutuma on ollut ihan hyvää. Pitkäjänteistä esilläpitoa toivotaan tulevaisuuteenkin. Arvomaailma näkyy henkilöstön arjessa jonkin verran, erityisesti käytännön esimerkkien kautta katsottuna. Myös sellaista ajatusta esiintyy, ettei arvot näy, mutta yleisimmin ollaan sitä mieltä, että arvot näkyvät jonkin verran työskentelyssä. Arvomaailma heijastaa siis työntekoa taustalta. Lisäksi yrityksen arvot näkyvät siinä, miten yritys toimii eri asioissa. Yritys vaikuttaa toimivan arvojen läpi, eli arvoja korostetaan paitsi imagoasiana, myös arvojen mukaan toimimisena esimerkiksi eettisesti tai ihmisiin panostaen kaikkialla. Tulosten perusteella näin tapahtuukin suhteellisen hyvin. Arvoihin aiotaan myös panostaa tulevaisuudessakin, ja arvotoiminnan kehittämistä jatkaa. JELD-WEN Suomen arvot siis ovat käytännön arjessa mukana monin keinoin niin hallinnon tasolla, ajatuksen tasolla kuin jokapäiväisen tekemisen keskelläkin.

Mikä merkitys ja arvo kohdeyrityksen arvoilla yritykselle on?

Yksittäisten arvojen kohdalla nousi henkilöstön seasta runsaasti vastauksia siitä, miten voimakkaasti arvo koetaan, ja miten yksittäinen arvo käytännössä toteutuu. Kaikkien vastausten perusteella tuli ilmi, että arvot koettiin hyväksi, ja monet vastaukset myös puolsivat ajatusta siitä, että yrityksen arvot ovat tärkeitä olla olemassa. Toisaalta osa vastaajista oli selvästi neutraalilla kannalla suhteessa arvoihin, ja kokemus oli vaisu. Selvästi kielteisiä ajatuksiakin esiintyi, mutta kokonaisuutena sävy kuitenkin pysyi neutraalin positiivisena.

Yksittäisten arvojen kautta ajateltuna eri arvoilla koettiin olevan eri suuruinen arvo. Turvallisuus- ja eettisyysarvo nousi vastauksissa ylivoimaisesti parhaiten toteutuneeksi, ja tämä arvo koettiin myös ihmisten mielestä tärkeäksi arvoksi. Ihmisten panostaminen koettiin myös tärkeäksi arvoksi, se tuotti paljon ajatuksia ja kokemuksia. "Lupausten pitäminen" -arvo sekä "Kehitymme joka päivä" -arvo koettiin toteutuvan lievän myönteisesti, ja niiden molempien koettiin olevan melko tärkeitä arvoja. Kaikkein neutraalein sävy oli suhteessa arvoon "Inspiroimme asiakkaitamme innovaatioiden avulla". Tästä voisi päätellä, että ihmisiin liittyvät arvot nousevat henkilöstön mielestä voimakkaimmin merkittäviksi arvoiksi. Lisäksi arvot, jotka koetaan helposti konkreettisesti toteutettaviksi, koetaan arvokkaammaksi.

Vastauksista voi myös lukea, että usein yksittäinen vastaaja vastaa joko kaikki arvot melko huonosti toteutuviksi tai sitten toisen ääripään edustaja kokee kaikki arvot melko hyvin toteutuviksi. Tästä voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että osa selvästi mieltää arvot kokonaisuudessaan aika turhiksi, eikä koe niiden toteutuvan arjessa. Tämän laatuinen vastaajajoukko vaikuttaa olevan noin viidennes vastaajista. Neutraaleja vastauksia, eli asian laimeasti kokevia vastaajia on myös lähes jokaisessa arvokohdassa toinen viidennes, paitsi turvallisuus- ja eettisyysarvossa, sekä innovaatioarvossa, joissa neutraalit vastaukset olivat minimissään ja maksimissaan. Neutraalien vastaajien suurehkon määrän voidaan päätellä

kertovan siitä, että on joukko, jotka eivät koe arvoja kovin voimakkaasti. Kuitenkin tulee huomioda, etteivät nämä vastaajat vaikuta kokevan asiaa ajateltuaan niin, etteivätkö arvot toteutuisi lainkaan, mutta kokemus on laimea.

Kokonaisuudessaan voidaan siis päätellä, että arvojen merkitys ja arvo yrityksen henkilökunnalle, eli sitä kautta yritykselle itsessään, on olemassa, ja arvot elävät yrityksen arjessa. Osa kuitenkin ei koe asiaa kovin voimakkaasti, ja selvästi turhiksi tai toteutumattomaksi kokemista esiintyy. Kokonaisuutena tämän tutkimuksen pohjalta näkee, että arvoista syntyneen keskustelun, hyvien ajatusten, konkreettisten esimerkkien ja kehittämishalujen perusteella vaikuttaa, että yrityksen arvoilla on merkitys ja tärkeä arvo, vaikka sitä ei joka tilanteessa ja kaikkien mielessä koko ajan tiedostetakaan.

Miten arvojen jalkautuminen on onnistunut?

Arvojen jalkautumisen onnistuminen voidaan päätellä parhaiten konkreettisten esimerkkien kautta, sekä sen perusteella, miten hyvin arvot on tuotu henkilöstölle, miten ne muistetaan, miten niitä pidetään esillä, ja tietysti muihinkin tutkimuskysymyksiin liittyvä seikka siitä, miten arvot käytännössä toteutuvat.

Arvot oli esitelty hyvin riippumatta työntekijäryhmästä, ja ne tunnuttiin muistavan hyvinkin tarkasti. Arvojen tiedostaminen käytännön toiminnassa oli hyvää. Arvojen vieminen henkilöstöön on selvästi onnistunut.

Jalkautumisen seuraava vaihe, eli käytännössä näkyminen oli osittain vaihtelevaa. Päivittäisessä johtamisessa arvojen ei koettu näkyvän kovin voimakkaasti, ja erityisesti tuotannon puolen työntekijöiden vastauksissa tuli esiin se, ettei arvoja ole kovin helppo toteuttaa käytännön työssä, vaan arvot jäävät osittain sanoiksi. Konkreettiset esimerkit arvojen toteutumisesta kuitenkin osoittavat, että vastaajat osuvat suoraan asian ytimeen, ja pohdiskelu joissain vastauksissa oli hyvinkin syvällistä. Tätä esiintyi kaikissa työntekijäryhmissä, ja vastaukset sijoituivat suoraan

vastaajien henkilökohtaiseen työhön. Arvot myös koettiin helposti ymmärrettäviksi ja tärkeiksi. Tästä voi päätellä, että arvot ymmärretään hyvin ja niitä osataan soveltaa käytäntöön konkreettistenkin esimerkkien kautta.

Jalkautumisen kohdalla on myös todettava, että neutraalien ja kielteisesti arvojen toteutumiseen ja ajatuksiin suhtautuvia löytyy henkilöstön joukosta, ja heidän kohdallaan arvojen jalkautuminen näyttää olevan hieman kesken. Toisaalta, näidenkin vastausten takaa näkyy se, että vastaajat tiedostavat arvot, mutta eivät ehkä koe toteuttamista niin tärkeänä tai eivät näe itsellään olevan mahdollisuutta toteuttaa arvoja. Yleisestikin vastausten seasta kuultaa ajatus, että arvot peilaavat pitkälti yrityksen suhdetta työntekijöihinsä, joka johtuu myös kyselyn laadusta sen kohdistuessa nimenomaan sisäisesti henkilöstöön. Ulkopuolisen vastaajan silmin nähtynä jalkautumistakin voitaisiin arvioida hieman eri kautta.

Miten arvoja käytännössä voidaan tulevaisuudessa toteuttaa paremmin?

Kokonaisuuden perusteella saatiin hyvä kuva siitä, minkä tyyppistä kehitystä arvojen toteuttamisessa tulevaisuudessa henkilöstö toivoisi, ja sitä kautta hyviä ajatuksia arvotoiminnan kehittämisestä yleisesti. Kehittämisessä suuntia on oikeastaan kolme. Ensimmäinen liittyy arvojen esilläpitoon ja arvokäyttämisen kehittämiseen, jossa nousee esiin ajatus siitä, että arvot tulisivat olla jatkuvasti esillä erilaisin tavoin, kuten usein käytävin arvokeskusteluin ja arvojen sitouttaminen henkilöstöön eri keinoin, joita tutkimustuloksissa on yksityiskohtaisemmin esitelty. Arvojen toteuttamista voisi tulevaisuudessa enemmän ruokkia palkinnoin ja kiitoksin. Myös tämän laatuisten tutkimusten tekeminen arvojen toteutumisen mittaamiseksi, voisi ajatella esimerkiksi arvojen toteutumisen kehittämisestä. Tämän tutkimuksen tulosten vastauksista myös koostetaan yksityiskohtainen raportti yrityksen HR-osastoon kehitystyötä varten, jossa vastaajat eivät kuitenkaan millään tavoin ole

tunnistettavissa. Kehitystyön tulisi olla rakentavaa ja vapaata, jotta se tulisi yhteiseksi hyödyksi.

Toisen tyyppinen kehitysajatus on syvällisempi. Kaiken yrityksen toiminnan kehitys voidaan ajatella myös arvojen kautta. Esimerkiksi riittävien resurssien pitäminen työssä jaksamiseksi on arvon "panostamme ihmisiin" mukaista toimintaa. Tämän laatuinen arvokehitys on mahdollista, ja hyvä, ja toivottu tapa edistää sisäistä arvojen mukaista toimintaa tulevaisuudessa yrityksessä.

Kolmantena arvojen kehittämiseen liittyvänä seikkana on itse arvojen kehittäminen. Yrityksessä arvot tulevat vahvasti konsernista, joten arvoihin ei sitä kautta päästä juuri vaikuttamaan, sillä arvot yhdistävät yritystä maailmanlaajuisesti kaikkia, ja ne määritellään johdon puolesta. Arvoissa voi kuitenkin korostaa tiettyjä asioita enemmän tarpeen mukaan. Esimerkin mukaisesti arvojen kehitystoiveissa toivottiin voimakkaampaa keskittymistä ympäristöarvoihin, ja sitä kautta arvojen kehittämistä on mahdollista tehdä tulevaisuudessa puhumalla näistä asioista enemmän. Kaikenlainen arvojen korostaminen ja esillä pitäminen muutenkin edistää arvojen tunnettuutta ja merkitystä henkilöstölle, kuin myös ulkoisille toimijoille, jotka yrityksen kanssa tekevät yhteistyötä ja joille arvomaailma sitä kautta merkitsee.

Kaikkiaan kehitysehdotuksia nousi tulosten pohjalta kiitettävästi esiin, niin ajatuksen tasolla kuin konkreettisina esimerkkeinä ja toimintaehdotuksina tulevaisuuteen. Kaikkien vastauksien ja teorian pohjalta näkee suunnan, millä tavoin kehittyminen on tarpeen. Arvotoiminnan kehittäminen yrityksessä vaikuttaa olevan parhaiten mahdollista toteuttaa kehittämällä arvojen näkymistä käytännön työssä uusilla tavoilla, kuten arvokeskustelun pitämisellä vireillä jatkuvasti tai useammin kuin ennen. Lisäksi arvojen mukainen toiminta korostamatta niinkään yrityksen nimettyjä arvoja sinänsä mutta arvojen mukaan toimiminen entistäkin paremmin tulevaisuudessa kaikissa yrityksen toiminnoissa. Lisäksi toiminnan kehittämisessä voisi ottaa huomioon se, että eri

työntekijäryhmissä arvojen mukainen toiminta on yhtä voimakkaasti esillä, ja kaikkien työntekijöiden kohdalla työvuosista riippumatta arvot olisivat läsnä arjen työskentelyssä ohjenuorana työntekoon liittyvissä asioissa. Lisäksi arvojen merkitystä voisi yhä enemmän avata, jotta kaikki työntekijät yhä enemmän pääsisivät sisään ajatukseen syvemmin, että niiden näkyminen yhä vankemmin työnteossa olisi mahdollista. Kaikkiaan arvotyöskentely yrityksessä vaikuttaa olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, joten arvojen suhteen vaikuttaa, että voidaan jatkaa samalla polulla, kuitenkin kehittäen toimintaa jatkuvasti ja tasaisesti pitkälläkin aikajänteellä arvoja jatkuvasti esillä pitäen, ja kehitysehdotuksia toteuttaen toivottujen painotusten mukaisesti.

4.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tässä tutkimuksessa muutamalta eri suunnalta. Tutkimuksen tutkimusote on osaksi kvalitatiivinen ja osaksi kvantitatiivinen, joten luotettavuutta arvioidaan näiden osalta hieman eri kautta.

Validiteettia, eli tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimus on toteutettu menetelmin, jossa vastaukset ovat kerätty kaikilta samanlaisella henkilökunnalle tehdyllä lomakekyselyllä. Osa vastasi paperilomakkeeseen ja toiset sähköiseen lomakkeeseen, mutta sisältö oli täsmälleen sama. Vastausprosentti oli kokonaisuudessaan n. 41% koko JELD-WEN Suomen henkilöstöstä, jonka voidaan todeta olevan suhteellisen hyvä, vaikka suurempi vastausprosentti antaisi aina tarkempaa käsitystä asiasta. Työntekijäryhmien välillä oli havaittavissa vastausprosenttieroavaisuuksia: tuotannon tai terminaalin työntekijöiden vastauksia oli suhteessa vähemmän, joten kokonaisuudessa tulosten tulkintaan on mahdollista vaikuttaa se, että toimihenkilöiden vastausten merkitys korostuu. Myös sanallisten vastausten kohdalla oli huomattavissa eroavaisuuksia toimihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden välillä. Eroa oli jonkin verran, mutta minkään vastaajaryhmän vastausmäärä ei ollut niin

pieni, että tulosten vääristyminen olisi todella voimakasta. Vastaajaryhmiin liittyvän luotettavuuden voi siis katsoa olevan kohtuullisessa tasapainossa.

Laadullisen otteen vuoksi on vaikeaa arvioida, onko tutkimustuloksia tulkittu niin, että kieli ja kokemukset on tulkittu oikein. Vastaukset olivat kuitenkin selkeitä, ja tutkija on itse samassa työpaikassa, joten maailma on suhteellisen tuttu. Toisaalta vastaaminen tapahtui lomakkeella, jolloin äänenpainot ja sanaton merkitys ei tullut esiin. Lisäksi tutkimuskohteen ollessa oma työpaikka on mahdollista olla hieman haastavaa säilyttää täysin puolueeton näkökanta tutkimukselle ja riski on olemassa, että tulkinta on tehty hieman positiivisemmin ja omien kokemusten perusteella. Vastauksen tulkinnassa on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon tämän haasteen mahdollisuus.

Reliabiliteettia arvioidessa tutkimuksesta voidaan todeta, että vastaukset olivat johdonmukaisia, ja eri kautta, määrällisesti ja laadullisesti saadut tulokset tukevat toisiaan ja ovat samansuuntaisia. Toisaalta tarkkuuteen voidaan katsoa vaikuttavan erilaisten vastausten suuri määrä, jolloin tulosten hajautuessa tulosten analysointi vaikeutuu. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa samalla tavoin eri aikakausina, ja tulokset näyttäisivät vastaavalla tavalla yrityksen sen hetkisen tilanteen. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että tulokset kertovat vastaushetken mukaisen tuloksen, jolloin jopa vastaajan mieliala voi vaikuttaa tulokseen. Haastattelulomakkeen täyttämisestä kiitokseksi oli käytössä yrityksen sponsoroima arvonta, jossa vastaajien kesken arvottiin pieniä lahjoja, joten on mahdollista, että joku osa vastaajista vastaa ilman ajatusta kyselyyn saadakseen osallistumisen arvontaan. Yritys myös on kehittämässä arvotoimintaansa jatkuvasti, joten tilanne muuttuu koko ajan. On siis mahdollista, ettei vastaava tutkimus antaisi seuraavalla kerralla tämän tutkimuksen tuloksia vahvistavaa, samanlaista tulosta, mutta kaikkien luotettavuusarvioiden perusteella punnittuna tuloksien voidaan ajatella antavan kohtuullisen oikeansuuntaista käsitystä ja lisätietoa kohdeyrityksen arvomaailmasta.

4.9 Aiheen tutkiminen tulevaisuudessa

Aihe on monipuolinen ja siihen liittyy paljon syvyyksiä. Siksi aiheen ympäriltä olisi mielenkiintoista tutkia erilaisia asioita, jotka eivät tähän opinnäytetyöhön rajauksen vuoksi mahtuneet.

Tutkimuksen aikana oli pohdintaa siitä, miten tämä tutkimus olisi järkevää toteuttaa. Tässä tapauksessa oli yrityksen puolesta halukkuutta saada melko laaja otanta koko yrityksen alueelta Suomessa, joten tutkimus toteutettiin haastattelulomakkeen avulla yhdistäen määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä tavoitteena saada ilmiöstä kattava kuva. Mielenkiintoista kuitenkin olisi toteuttaa tämä täysin kvalitatiivisena tutkimuksena niin, että olisi käytetty teemahaastatteluja tuomaan lisäsyvyyttä ja ihmisten ajatuksia aiheeseen. Tämä varmasti tuottaisi hieman erilaisen tutkimuksen ja vielä syvempää aiheen pohdintaa.

Tämä tutkimus toteutettiin tutkimalla henkilöstön kautta arvoihin liittyviä asioita. Olisi myös hyvin mielenkiintoista ottaa mukaan yrityksen ulkopuoliset henkilöt: asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut henkilöt, jotka kohtaavat yrityksen jossain yhteydessä. Heidän kauttaan voisi etsiä enemmän sitä, että näkyvätkö yrityksen arvot ulkopuolelle yrityksen toiminnassa, ja millainen merkitys arvoilla heille on. Lisäksi arvojen toteututumisesta olisi kiinnostavaa tutkia laajemmin, ei vain yhden yrityksen näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten yrityksissä yleisesti arvot on otettu käytäntöön, ja kokevatko ihmiset, että ne näkyvät käytännössä.

Teoriapohjaa tutkiessa ja etsiessä löytyi yksittäisempiä osa-alueita, joita olisi kiinnostavaa tutkia enemmänkin. Arvojen rinnalla kulkevan vision merkitystä yritykselle voisi myös tutkia laajemminkin. Vision merkityksestä yrityksen menestykselle on näyttöä, ja arvojen ja vision yhteistyötä voisi tutkia ja vaikutuksesta menestykselle voisi saada yhden kokonaisen tutkimuksen aikaiseksi.

Kaikkiaan arvoteeman ympärille olisi helppo saada paljonkin erilaisia tutkimuksia. Arvoja voisi myös tutkia pitkällä aikajänteellä eri näkökulmista. Kaikkiaan arvojen merkitys on suuri, tiedostaen tai tiedostamatta, joten maailma olisi mielenkiintoinen hyvin monen tyyppisiin tutkimuksiin liittyvänä teemana osana tutkimusta tai päätutkimuskohteena, kuten tässä opinnäytetyössä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen arvot näkyvät kohdeyrityksen käytännössä ja arjessa. Tutkimuskysymyksissä tutkimukselle annettiin suunta etsimään vastauksia siihen, miten arvot yrityksessä käytännössä näkyvät, mikä arvo niillä yritykselle on ja miten toimintaa tulevaisuudessa voisi kehittää.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin arvoja yleensä, arvojen merkitystä yksilölle ja yksilön motivaatiota työelämässä, johon arvot vaikuttavat. Pohjaksi tutkimukselle haettiin tietopohjaa arvoista yrityksissä ja organisaatioissa sekä avattiin yrityskulttuuria ja sen tasoja, sillä arvot ovat osa sitä. Toisessa teoreettisen viitekehyksen osassa käsiteltiin arvojohtamista ja sen tasoja ja arvoprosessia yrityksessä: määrittelyä, jalkauttamista ja mittaamista eli arvojen tuomista käytäntöön. Esille tulivat myös haasteet jotka liittyvät usein arvojen irralliseksi jäämiseen niin, etteivät arvot toteudu todellisuudessa. Lisäksi arvomaailman muuttaminen todettiin jäykäksi ja vaativan suuria ponnisteluja. Tämä kokonaisuus antaa teoreettisen pohjan tutkimukselle, ja sen perusteella muodostettiin haastattelulomake yrityksen henkilöstölle.

Tutkimuksen toteutus tehtiin yrityksen koko henkilökunnalle, jotta kokonaiskuva yrityksen tilanteesta selviäisi mahdollisimman hyvin. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle lomakehaastatteluna verkossa ja paperilomakkeella, mikä osoittautui hyväksi käytännöksi, kun verkossa kyselyyn oli helppo ja nopea vastata ja kyselyä oli nopea jakaa ja paperilomakkeet toimivat niille tuotannon työntekijöille hyvin, joille ei henkilökohtaista sähköpostijakelukanavaa sähköisen kyselyn jakamiseen ollut. Vastauksia tuli suhteessa hyvin, noin 41% kaikista työntekijöistä vastasivat kyselyyn.

Tutkimuksessa oli kahdentyyppisiä kysymyksiä eli tutkimusote oli sekä määrällinen että laadullinen. Kyselyssä kysyttiin arvoväittämien perusteella arvoasteikolla 1-5 ajatuksia erilaisista arvoihin liittyvistä asioista. Yksittäisten arvojen toteutumista arvioitiin myöskin arvoasteikolla 1-5.

Avoimia vastauksia kysyttiin erilaisista teemoista tavoitteena ymmärtää syvemmin tutkittavien ajatuksia aiheesta. Avoimiin kysymyksiin vastauksia tuli hieman vähemmän kuin määrällisiä tuloksia, mutta kuitenkin runsaasti. Yleisesti vastauksista voi päätellä, että niihin oli useimmiten panostettu ja vastauksista sai hyvän käsityksen yrityksen arvomaailmasta, niin kuin oli tarkoituskin. Kahdenlainen tutkimusote mahdollisti vastausten suuremman syvällisyyden.

Tutkimustuloksissa korostui se, että yrityksen arvot näkyvät arjessa melko hyvin. Arvoväittämien perusteella arvot on esitelty kattavasti ja ne muistetaan hyvin. Yksittäisistä arvoista parhaiten toteutuneeksi koettiin turvallisuuteen ja eettiseen toimintaan liittyvä arvo, josta oltiin liki yksimielisiä. Vähiten toteutuneeksi koettiin innovatiivisuuteen liittyvä arvo. Arvomaailmaan suhtauduttiin pääosin lievästi kiittävästi. Kehitysehdotukset liittyivät arvojen pitkäjänteiseen esilläpitoon, arvojen mukaisen toiminnan lisäämiseen. Lisäksi tuli paljon yksityiskohtaisia kehitysehdotuksia ja ajatuksia arvoista, joista koostettiin vastauskooste yrityksen HR-osastoa varten. Konkreettisista esimerkeistä arvojen mukaisesta toiminnasta muodostui tärkeä materiaali tutkimukselle, sillä se osoitti arvomaailman syvällisen ymmärtämisen henkilöstön keskuudessa.

Kaikki tulokset, sekä määrälliset että laadulliset, antoivat samansuuntaisen näkemyksen arvojen mukaisen toiminnan tilanteesta JELD-WENillä. JELD-WENillä suhtauduttiin arvoihin keskimäärin hyvin, lievästi positiivisesti. Kehitysehdotuksia eri teemoista tuli paljon, eli vaikuttaa, että arvot kiinnostavat henkilöstöä, vaikka monista vastauksista kuului suorakin palaute. Kehitysehdotukset olivat syvällisiä ja mietittyjä ja konkreettisia esimerkkejä arvojen toteutumisesta ja toteuttamisesta löytyi paljon. Tutkimuksessa siis todettiin, että arvot ovat yritykselle arvokkaat ja niiden kehittämiseen ja arvojen mukaiseen toimintaan kannattaa panostaa yhä tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

Aaltonen T. & Junkkari L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Juva 1999: WSOY

Ahokas M., Lähteenoja S., Myyry L. & Pirttilä-Backman A-M, 2005. Arvot, moraali ja yhteiskunta. Helsinki 2005: Gaudeamus.

Haaslahti K. 2017. Arvoista tekoihin. Työ, Terveys Turvallisuus 2017. [Viitattu 14.11.2017] Saatavissa: <http://www.tttlehti.fi/arvoista-tekoihin/>

Hakkarainen Mari 2018. HR Business Partner, JELD-WEN Suomi. Haastattelu 18.1.2018

Helkama K. 2015. E-Kirja. Suomalaisten arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki 2015: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura

Helin Lövingsson F. & Karlöf B. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki 2004: Edita.

Hiltunen Arto 2012. Johtamisen taito. 4. Painos. E-kirja, verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi Talentum.

Jamk 2018. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018. [Viitattu 9.2.2018] Saatavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/arvot-ja-normit/>

JELD-WEN Suomi Oy 2017a. Tarkoitus, visio ja arvot. [Viitattu 14.11.2017] Saatavissa: <http://www.jeld-wen.fi/jeld-wenista/arvot/>

JELD-WEN Suomi Oy 2017b. JELD-WENin historia. [Viitattu 14.11.2017] Saatavissa: <https://www.jeld-wen.fi/jeld-wenista/historia/>

JELD-WEN Suomi Oy 2017c. JELD-WEN Suomi Oy. [Viitattu 14.11.2017] Saatavissa: <https://www.jeld-wen.fi/jeld-wenista/>

Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki 2014: Talentum.

Katzenbach J.; Oelschlegel C. & Thomas J. 2016. 10 Principles of Organizational Culture 15.4.2016. [Viitattu 29.1.2018] Saatavissa: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>

Kauppinen T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu 2002: Otava

Ketola T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoiksi. Helsinki 2005: Edita.

Kuisma J. 2015. Mainetta ja tulosta – Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Porvoo 2015: ST-Akatemia Oy.

Lämsä, A-M. & Päivike T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo 2013: Anna-Maija Lämsä, Taru Päivike ja Edita Publishing.

Martela F. 2014. Blogikirjoitus: Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Frank Martela 4.4.2014. [Viitattu 29.1.2018] Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martin J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. Lontoo 2010: SAGE Publications Ltd.

Niemelä M. 2006. Pro gradu: Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Jyväskylä 2006: Jyväskylän yliopisto.

Piirainen A. 2012. Pro gradu: Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsinki 2012: Helsingin yliopisto.

Pitkänen K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki 2001: Edita

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo 2003: Linor Kustannus.

Rantanen S. 2016. Blogikirjoitus: Yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa kilpailukykyyn. Emine.fi 2.9.2016. [Viitattu 29.1.2018] Saatavissa: <http://emine.fi/yrityskulttuurilla-voidaan-vaikuttaa-kilpailukykyyn/>

Rick T. 2014. Corporate values shape organizational culture 2.9.2014. [Viitattu 29.1.2018] Saatavissa: <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/corporate-values-shape-organizational-culture/>

Talouselämä 2011. Artikkel: Näin tuot arvot yrityksen arkeen. [Viitattu 28.3.2018] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>

Tolvanen V. 2013. Millainen on hyvä visio? 23.8.2013 [Viitattu 28.3.2018] Saatavissa: <http://www.villetolvanen.com/2013/08/23/millainen-on-hyva-visio/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Organisaation arvot ovat ihmisten arvoja – näkökulma persoonalliseen arvojohtamiseen. Tapio Luoma 1.2.2017 [viitattu 14.11.2017] Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/arvojohtaminen?4262_m=4263

Von Herzen P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki 2006: Talentum.

Åhberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä 2006: Leif Åberg ja Infoviestintä Oy. (Gummerus)

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

JELD-WEN Suomi Oy arvot

Tässä kyselyssä tiedustellaan ajatuksiasi JELD-WEN Suomi Oy:n arvoista ja niiden näkymisestä jokapäiväisessä työssäsi. Vastausten pohjalta saadaan uutta tietoa arvojen merkityksestä, ja niistä koostetaan opinnäytetyö.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti. Jos et halua vastata tai sinulla ei ole ajatusta johonkin kohtaan, voit jättää sen tyhjäksi.

Vastauksesi on arvokas, suuri kiitos siitä!

Taustatiedot

1. Ikä

☐ alle 20 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ yli 60

2. Sukupuoli

☐ Nainen ☐ Mies

3. Rooli yrityksessä

☐ Ylempi toimihenkilö
☐ Toimihenkilö
☐ Tuotannon tai terminaalin työntekijä

4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt tämän yrityksen palveluksessa?

☐ alle 1 ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 30-35 ☐ yli 35

5. Toimipisteesi

☐ Vääksy
☐ Kuopio
☐ Muu

Arvot yrityksessä JELD-WEN Suomi Oy

6. Seuraavassa esitetään väittämiä JELD-WEN Suomen arvoihin liittyen. Arvioi väittämiä oman näkemyksesi mukaan arviointiasteikolla yhdestä viiteen. Arviointiasteikko on: 1 = eri mieltä 2= osittain eri mieltä 3= neutraali 4 = osittain samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minulle on esitelty yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muistan JELD-WEN Suomen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni JELD-WEN:in arvoja pidetään esillä riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot näkyvät päivittäisessä johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, mitä arvot käytännössä tarkoittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen yrityksen arvot tarpeellisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on kohdeltu JELD-WEN:illä näiden arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot eivät ole ristiriidassa omien arvojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että arvot näkyvät omassa työssäni arjessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen nimetyt arvot henkilökohtaisesti omikseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tiedostamattani toiminut arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni on tullut vastaan tilanteita, joissa arvot ovat määrittäneet käyttäytymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan työskentelyssäni nämä arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin muuttaa JELD-WEN:in arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jos haluaisit muuttaa JELD-WEN:in arvoja, niin miten ja miksi?

8. Miten arvioisit arvojen toteutumisen käytännössä JELD-WEN:illä? Pisteytä oman näkemyksesi mukaan asteikolla 1-5. Asteikko: 1= ei toteudu lainkaan 2= toteutuu hieman 3= neutraali 4= toteutuu jonkin verran 5= toteutuu täysin

	1	2	3	4	5
- Harjoitamme eettistä ja turvallista liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Panostamme ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Inspiroimme asiakkaita innovaatioiden avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pidämme lupauksemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Kehitymme joka päivä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kommentoi arviointiasi arvojen toteutumisesta.

10. Nimeä jokin konkreettinen esimerkki arvojen mukaisesta toiminnasta omassa työssäsi tai havaitsemastasi arvojen mukaisesta toiminnasta JELD-WEN:illä

11. Miten kehittäisit arvojen mukaista toimintaa tulevaisuudessa?

12. Jos haluat osallistua Finnkinon paketin arvontaan, täytä yhteystietosi tähän. Yhteystietojasi ei käytetä muuhun, eikä niitä liitetä vastaukseesi.

Nimi

Puhelinnumero ja sähköpostiosoite